GESTION EFFICACE

PREMIÈRES NATIONS

Anecdotes de réussite

Expériences de six collectivités des Premières nations

Première nation de Miawpukek

Première nation de Moose Cree

Nation crie d'Oujé-Bougoumou

Première nation de Peigan

Six nations de la rivière Grand

Première nation de Westbank

Affaires indiennes et du Nord Canada | Indian and Northern Affairs Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | Public Works and Government Services Canada

Canada

Cette publication est disponible à l'adresse suivante :
http://tpsgc.gc.ca/rps/inac.
On peut obtenir des copies supplémentaires auprès du
centre de documentation des Services immobiliers, à l'adresse suivante :
doc.centre@tpsgc.gc.ca.
Pour plus d'information, veuillez communiquer avec l'administration centrale des Services immobiliers pour Affaires indiennes et du Nord Canada (SI pour AINC), par téléphone au (819) 997-9787 ou par télécopieur au (819) 953-9395.

Ce document a été préparé par :
Neegan Burnside Ltée.
pour
SI pour AINC
octobre 2002

Publié sous l'autorité du
Ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
Ottawa, 2002

QS-6177-000-EE-A1
No de catalogue R2-225/2002-1E
ISBN 0-662-32713-6

© Ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Minister of Indian Affairs
and Northern Development

Ministre des Affaires
indiennes et du Nord canadien

Ottawa, Canada K1A 0H4

Message de l'honorable Robert D. Nault

Au nom du gouvernement du Canada, je désire féliciter les collectivités mises en vedette dans la présente publication. Chacune des Premières nations dont il est question dans ***Anecdotes de réussite – Expériences de six collectivités des Premières nations*** a une histoire originale à raconter sur l'efficacité avec laquelle les services de travaux publics sont administrés et dispensés dans leur collectivité. Ces Premières nations ont mis en place des systèmes efficaces de travaux publics selon des modalités qui reflètent leur culture. En s'efforçant d'apporter des solutions locales à des problèmes locaux, les Premières nations jouent un rôle actif dans l'amélioration de la qualité de vie de leurs collectivités.

Je tiens à remercier Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC) de son appui. Les services professionnels et techniques que ce ministère fournit contribuent à maintenir l'infrastructure des collectivités des Premières nations et du Nord. Partenaires de confiance, TPSGC et Affaires indiennes et du Nord Canada travaillent à renforcer les Premières nations et aident à créer de nouveaux partenariats avec les membres des Premières nations et les résidants du Nord.

Les Premières nations ont beaucoup à apprendre des autres Premières nations, et c'est pourquoi les six dont il est question dans ces pages ont partagé leurs expériences. Les collectivités décrites ont constitué un bon exemple qui encouragera sûrement d'autres collectivités à adopter ces modèles et ces pratiques exemplaires.

Honorable Robert D. Nault, CP, Député
Ministre des Affaires Indiennes et du Nord canadien

Canada

103-05361/

Résumé

Le présent document porte sur la fonction de réalisation des travaux publics dans six collectivités des Premières nations au Canada. Chacune des Premières nations a des anecdotes uniques à raconter à propos du déroulement des travaux publics dans sa collectivité, selon ses objectifs, ses besoins et sa situation. Bien que la conjoncture et l'évolution soient parfois différentes, ces collectivités ont en commun de nombreux principes essentiels pour la saine gestion des travaux publics. Voici les six Premières nations qui font l'objet de ces profils :

Première nation de Miawpukek, Conne River (Terre-Neuve)

Nation crie d'Oujé-Bougoumou (Québec)

Six nations de Grand River (Ontario)

Première nation de Moose Cree (Ontario)

Première nation de Peigan (Alberta)

Première nation de Westbank (Colombie-Britannique)

Ces collectivités sont différentes sous l'angle de leur taille, de leur situation géographique, de leur éloignement, de leurs accords gouvernementaux et de leurs principes en matière de travaux publics. On peut apprendre beaucoup en étudiant la manière dont ces Premières nations ont créé une vision pour le développement de leur collectivités et ont planifié attentivement le rôle des travaux publics dans l'application de cette vision. Ce processus déborde largement le cadre de l'aménagement des infrastructures et des ouvrages. Ces profils des Premières nations témoignent de certains secrets de leur succès, à savoir :

une *vision* définie par la collectivité;

un *leadership* riche d'inspiration, solide et stable;

des *politiques* pratiques, claires et efficaces;

une *gestion* et une *administration* compétentes, responsables et animées d'une grande volonté;

l'autonomie pour ce qui est des ressources, de la capacité et du recouvrement des coûts;

la formation et le perfectionnement des *ressources humaines*;

la *protection et la gestion des biens*, grâce à des principes systématiques et aux engagements adoptés pour la mise en œuvre;

responsabilisation envers la collectivité et la transparence;

la *responsabilisation financière* dans la comptabilité analytique.

Ces profils montrent clairement qu'un régime efficace de travaux publics peut apporter un énorme concours à la réalisation des grands objectifs d'une collectivité, par exemple l'autonomie et le développement socio-économiques. En prenant connaissance des anecdotes de réussite des Premières nations dans le domaine des travaux publics, il est également important de savoir qu'on a triomphé d'obstacles et de difficultés et qu'on continue de le faire. Les contraintes de financement, les normes environnementales plus rigoureuses et l'accroissement des attentes exprimées pour la fonction des travaux publics sont au nombre de ces obstacles. Les collectivités des Premières nations dont le profil est présenté dans ce document ont fait part des principes qu'elles ont adoptés pour triompher de ces obstacles, ainsi que de leurs réflexions sur l'avenir des travaux publics. Le principe des « Premières nations au service des Premières nations » peut être très utile, qu'une collectivité vienne à peine d'établir son système de travaux publics ou qu'elle continue d'améliorer un système parfaitement opérationnel. Le présent document constitue l'un des outils qui existent pour faciliter ce processus.

Contents

1.0 Introduction 1
1.1 Objet du portefeuille 1

1.2 En quoi consiste les travaux publics? 1

1.3 Principes d'une saine gestion des travaux publics 2

1.4 Aspects des travaux publics traités dans les profils 2

2.0 Aperçu des collectivités faisant l'objet des profils 4
2.1 Tour d'horizon des collectivités 5

2.2 Facteurs essentiels de réussite 7

3.0 Éléments du succès 7
3.1 Vision, objectifs et planification des collectivités 8

3.2 Leadership, gestion, organisation, responsabilisation, politiques et règlements 9

3.3 Dotation, formation et perfectionnement 12

3.4 Gestion des biens, des immobilisations et du fonctionnement et de l'entretien 13

3.5 Concours apporté par le Service des travaux publics aux objectifs de la collectivité 14

3.6 Relation entre la gestion des travaux publics et la gestion de la collectivité 15

4.0 La voie à suivre 15
4.1 Réflexions sur l'atelier 15

4.2 L'avenir des travaux publics 16

4.3 Orientations à adopter pour le soutien de la gestion des travaux publics 17

Annexes

Annexe A - Profils des collectivités
Annexe B - Liste des participants à l'atelier
Annexe C - Autres documents disponibles
Annexe D - Bureau des services immobiliers pour AINC

1.0 Introduction

Profil des collectivités comme outil de ressources et d'apprentissage

En 2001-2002, la Direction des services immobiliers pour Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC) – division de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – a réalisé un projet visant à établir le profil de la gestion et de la réalisation des travaux publics dans six collectivités des Premières nations au Canada. Dans le présent rapport, nous donnons un aperçu des six profils préparés, qui sont reproduits dans l'Annexe A. Ils constituent un outil de ressources et d'apprentissage. Dans la foulée de l'établissement de ces profils, des membres clés de chaque collectivité ont participé à un atelier pour discuter des questions se rapportant à la gestion et à la réalisation des travaux publics dans leur collectivité.

La Direction des SI pour AINC tient à remercier les Premières nations suivantes d'avoir participé à ce projet et d'avoir bien voulu faire part de leur expérience et de leurs connaissances, qui profiteront aux autres Premières nations :

la Première nation de Miawpukek, Conne River (Terre-Neuve);

la nation crie d'Oujé-Bougoumou (Québec);

la Première nation de Moose Cree (Ontario);

les Six nations de Grand River (Ontario);

la Première nation de Peigan (Alberta);

la Première nation de Westbank (Colombie-Britannique).

1.1 Objet du portefeuille

Expérience des Premières nations dans le domaine des travaux publics

La fonction des travaux publics est essentielle à la santé, à la sécurité et au mieux-être des collectivités des Premières nations. Elle produit directement des répercussions sur de nombreux autres aspects de la vie des collectivités, par exemple le niveau de vie, l'aménagement du territoire, le développement économique et durable, la mise en valeur des ressources et la protection de l'environnement. Le présent document porte sur l'expérience de certaines Premières nations qui gèrent et exécutent cette fonction avec succès. Partout au Canada, les différentes Premières nations ont des décisions importantes à prendre en ce qui concerne le déroulement des travaux publics dans leurs collectivités; elles pourront constater que ces études de cas constituent une référence utile.

1.2 En quoi consiste les travaux publics?

Services compris dans les travaux publics

Les travaux publics se rapportent aux installations, aux infrastructures, aux services et aux systèmes de soutien public dont la collectivité a besoin. Voici la liste des secteurs techniques qui relèvent généralement de la fonction des travaux publics :

- la gestion de l'aqueduc et des eaux usées;
- les ponts, les chaussées et les réseaux de transport public;

- la gestion des déchets solides;
- les bâtiments, les parcs et les cimetières;
- l'aménagement du territoire et la gestion des terres;
- la protection contre les incendies.

S'ils sont administrés efficacement, les travaux publics permettent de s'assurer que tous ces éléments s'harmonisent et produisent des résultats pratiques et rentables. La prestation de ces services comporte les activités suivantes :

- les projets d'immobilisations, qui consistent à construire de nouvelles installations ou à réaménager considérablement les installations existantes; ces projets obligent à avoir une connaissance pratique des besoins, ainsi que des méthodes de prévision des coûts, de planification, de gestion des projets, de conception, d'administration des contrats et de construction;
- l'exploitation et l'entretien des installations existantes;
- l'élaboration et l'application de normes, de règlements et de politiques;
- la gestion et l'administration des ressources humaines et financières, des relevés et documents, des questions de responsabilité, la gestion des assurances et des risques, et ainsi de suite.

1.3 Principes d'une saine gestion des travaux publics

Voici, entre autres, les principes généraux d'une saine gestion dans le domaine des travaux publics :

Vision et orientation

- la vision et l'orientation, pour s'assurer que les travaux planifiés et réalisés sont conformes aux objectifs généraux et au contexte global des collectivités;

Efficacité

- l'efficacité, pour s'assurer que les aspects de la vision des collectivités relatifs aux travaux publics sont réalisés de manière fiable et responsable, afin de protéger la santé et la sécurité des personnes, de même que l'environnement;

Responsabilisation

- la responsabilisation, pour s'assurer que la collectivité et les responsables de la réalisation des travaux publics ont une conception commune et reconnue des attentes à l'égard des objectifs à réaliser;

Durabilité

- la durabilité, pour s'assurer que le système de réalisation des travaux publics continue de fonctionner en permanence, sans imposer de contraintes inconsidérées aux ressources de la collectivité ou à l'environnement.

1.4 Aspects des travaux publics traités dans les profils

Les profils comprennent la description des opérations actuelles dans le domaine des travaux publics, ainsi que des grandes étapes et décisions et des principaux points de transition qui permettent aux Premières nations de respecter le parcours adopté. Ces profils donnent

également une idée des activités à venir et renferment des réflexions à propos des principaux enjeux dans le domaine des travaux publics au cours des prochaines années. Ils comprennent les thèmes généraux suivants :

- leadership et vision;
- responsabilité sociale;
- durabilité et protection de l'environnement;
- planification des collectivités et des immobilisations;
- responsabilisation;
- comptabilité analytique et recouvrement des coûts;
- services, installations et biens d'équipement;
- gestion des risques;
- structure organisationnelle;
- options et principes de réalisation;
- politiques, procédures et règlements;
- ressources humaines;
- compétences, certification et formation;
- santé et sécurité au travail;
- protection des biens;
- conservation des documents;
- protection contre les incendies et intervention en cas d'urgence.

2.0 Aperçu des collectivités faisant l'objet des profils

Sélection de collectivités représentatives

Dans le cadre de cette étude, six collectivités ont été sélectionnées pour établir leur profil. Ces collectivités sont représentatives des Premières nations au Canada et possèdent différentes caractéristiques pour ce qui est de leur taille, de leur situation géographique, de leur éloignement, les accords avec le gouvernement et les principes en matière de travaux publics. La figure 1 indique la situation géographique de chaque collectivité.

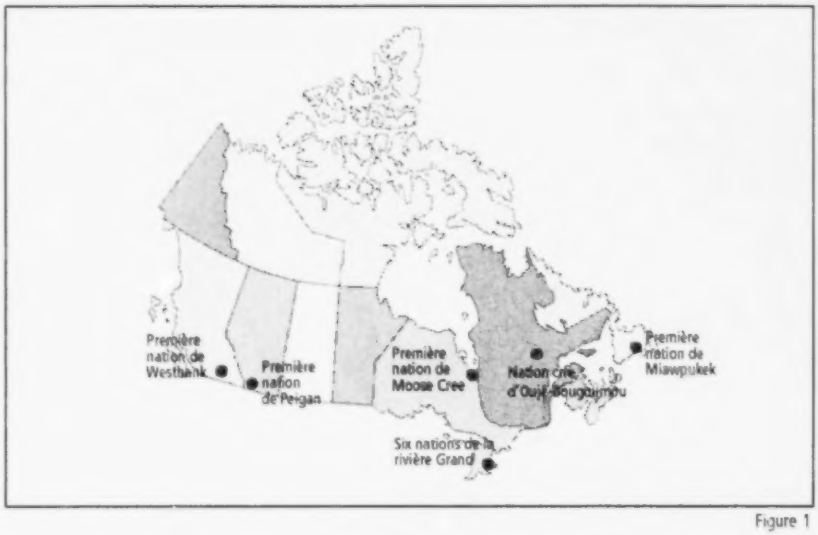


Figure 1

Visites et entrevues sur les lieux

Les profils ont été préparés à partir d'entrevues avec les principaux membres des collectivités, dont le personnel des travaux publics à tous les échelons, les conseillers et les employés des services connexes, par exemple les finances, le logement, les immobilisations et le Service de lutte contre les incendies, ainsi que le personnel principal de l'administration. Les entrevues ont été complétées par une visite sur les lieux dans toutes les collectivités, à l'exception de celle d'Oujé-Bougoumou.

Dans la section suivante, nous reproduisons le sommaire de chaque collectivité et présentons certains faits saillants de leur fonction de travaux publics. Les services offerts par chaque collectivité varient dans leur étendue. Souvent, la vision, les objectifs ou d'autres facteurs propres à la collectivité déterminent l'organisation des services, quant à savoir s'ils seront offerts par le Service des travaux publics, d'autres services ou organismes du Conseil, différents membres de la collectivité ou en faisant appel à l'extérieur.

Chaque profil met en évidence les aspects de la gestion des travaux publics qui sont prépondérants dans la collectivité. Certains de ces aspects se rapportent directement aux travaux publics. D'autres jouent un rôle essentiel dans la gestion de la collectivité; ils peuvent toutefois avoir des rapports moins directs avec le Service des travaux publics.

2.0 Aperçu des collectivités faisant l'objet des profils

Sélection de collectivités représentatives

Dans le cadre de cette étude, six collectivités ont été sélectionnées pour établir leur profil. Ces collectivités sont représentatives des Premières nations au Canada et possèdent différentes caractéristiques pour ce qui est de leur taille, de leur situation géographique, de leur éloignement, les accords avec le gouvernement et les principes en matière de travaux publics. La figure 1 indique la situation géographique de chaque collectivité.

Figure 1

Visites et entrevues sur les lieux

Les profils ont été préparés à partir d'entrevues avec les principaux membres des collectivités, dont le personnel des travaux publics à tous les échelons, les conseillers et les employés des services connexes, par exemple les finances, le logement, les immobilisations et le Service de lutte contre les incendies, ainsi que le personnel principal de l'administration. Les entrevues ont été complétées par une visite sur les lieux dans toutes les collectivités, à l'exception de celle d'Oujé-Bougoumou.

Dans la section suivante, nous reproduisons le sommaire de chaque collectivité et présentons certains faits saillants de leur fonction de travaux publics. Les services offerts par chaque collectivité varient dans leur étendue. Souvent, la vision, les objectifs ou d'autres facteurs propres à la collectivité déterminent l'organisation des services, quant à savoir s'ils seront offerts par le Service des travaux publics, d'autres services ou organismes du Conseil, différents membres de la collectivité ou en faisant appel à l'extérieur.

Chaque profil met en évidence les aspects de la gestion des travaux publics qui sont prépondérants dans la collectivité. Certains de ces aspects se rapportent directement aux travaux publics. D'autres jouent un rôle essentiel dans la gestion de la collectivité; ils peuvent toutefois avoir des rapports moins directs avec le Service des travaux publics.

Première nation de Miawpukek

Population : 800 personnes
Accès routier en région éloignée

Autonomie, formation et travail d'équipe

La Première nation de Miawpukek à Conne River habite une collectivité relativement éloignée de 800 personnes, sur le littoral du sud-est de Terre-Neuve. Pour Misel Joe, Saqamaw traditionnel, le succès qu'elle connaît, sa collectivité le doit à ses membres, qui ont toujours su travailler en équipe : « tous ont un enjeu et sont fiers de la collectivité et de ses projets. » Pour sa part, le Conseil rend des comptes à la collectivité et s'en remet à des politiques et à des procédures bien établies pour assurer la stabilité et l'efficacité du gouvernement. La formation est essentielle à la motivation et à la compétence des employés. Le développement économique et la durabilité sont des éléments importants de la vision stratégique de la collectivité; le Service des travaux publics fait vraiment partie intégrante de cette vision.

Nation crie d'Oujé-Bougoumou

Population : 700 personnes
Accès routier

Vision et planification de la collectivité

La collectivité des Oujé-Bougoumou est installée dans le territoire québécois de la Baie James. Les Oujé-Bougoumou sont les Eenou, leur langue est le cri, et leur terre natale est l'Eenou Astchee. Après s'être réinstallés dans différents sites pendant plusieurs décennies, les Oujé-Bougoumou ont finalement établi une collectivité permanente au début des années 1990. Malgré les avantages apportés par la création d'une collectivité à partir de zéro, ils ont aussi dû relever un défi de taille, en planifiant en même temps tous les aspects de leur vie collective. Un élément critique du plan directeur portait sur les travaux publics. Les Oujé-Bougoumou ont montré qu'ils étaient parfaitement en mesure de relever le défi des travaux publics et ont pu, à force de persévérance et de volonté, mettre au point des solutions qui harmonisaient l'innovation et la tradition dans l'application des technologies traditionnelles. L'infrastructure mise sur pied est compatible avec le territoire et la culture des gens qui y habitent.

Première nation de Moose Cree

Population : 1 600 personnes
Accès en région éloignée

Services relevant de la compétence de plusieurs administrations

La Première nation de Moose Cree habite sur l'île Moose Factory, près du littoral de la baie James, dans le nord-est de l'Ontario. La collectivité des Moosonee, installée sur le territoire continental à proximité, n'est accessible que par avion ou par chemin de fer; la collectivité qui habite sur l'île est donc vraiment éloignée. Cette Première nation joue un rôle de chef de file en offrant des services municipaux aux trois administrations présentes sur l'île, dont la Première nation, le gouvernement fédéral, sous la direction de Santé Canada, et le Conseil des services locaux, qui relève de la compétence de la province. Le Service de lutte contre les incendies et de sauvetage de l'île Moose Factory, qui est dirigé par un conseil mixte de la collectivité, constitue un excellent modèle de partage des responsabilités pour les services collectifs essentiels dans le domaine de la sécurité publique. Ce programme de sécurité publique et son pendant (soit le Programme de recherche et de sauvetage de Moose Factory) ont d'ailleurs été primés à l'échelle nationale pour différentes réalisations. Le Service de recherche et de sauvetage de l'île Factory continue de jouer un rôle important en appuyant d'autres organismes régionaux. Cette Première nation travaille à la mise en œuvre d'un modèle comparable pour l'ensemble des services d'urgence et municipaux.

Six nations de Grand River
Population : 11 000 personnes
À proximité d'un centre urbain

Politiques et procédures

Les Six nations de Grand River, près de Brantford en Ontario, constituent la plus importante des Premières nations au Canada pour leur population et sont dotés d'un système complet de travaux publics. Pour réussir à faire fonctionner un système aussi vaste, il faut essentiellement compter sur un plan de gestion bien structuré et s'engager à le respecter. Les Six nations ont élaboré et appliquent vigoureusement un solide système de politiques et de procédures. La direction et le personnel du Service des travaux publics, ainsi que les membres de la collectivité, les chefs et les représentants des autres services donnent leur avis et apportent leur concours. Il s'agit d'un exemple d'une collectivité relativement vaste des Premières nations qui a, au fil des années, encadré l'évolution de ce Service des travaux publics pour en faire un organisme effectif et responsable.

Première nation de Peigan
Population : 2 200 personnes
Zone rurale

Système informatisé de gestion de l'entretien

La Première nation de Peigan est une collectivité de taille moyenne située dans les contreforts des Rocheuses albertaines. Une équipe unie d'employés compétents s'occupe de la fonction des travaux publics. Un système informatisé de gestion de l'entretien constitue l'épine dorsale des opérations, de l'entretien et de l'archivage des documents et permet de produire des ordres de travaux qui renferment les lignes directrices pour les activités journalières. Le succès qu'elle connaît dans le domaine des travaux publics, cette Première nation le doit à un leadership inspiré et à l'investissement consacré au personnel, de même qu'à des attentes élevées pour ce qui est du rendement.

Première nation de Westbank
Population : membres de la bande : 375; non-membres : 8 000
Zone urbaine

Esprit d'entreprise et autonomie

La Première nation de Westbank habite le cœur de la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique, coincée entre Kelowna et Westbank, dans l'une des zones de développement qui connaît la croissance la plus rapide du Canada. L'esprit d'entreprise dont fait preuve cette Première nation dans le cadre de sa croissance a permis de développer considérablement les baux domiciliaires et commerciaux. Cette évolution comporte des défis et offre des perspectives pour le Service des travaux publics, qui doit rendre des comptes non seulement aux membres de la collectivité, mais aussi aux résidants non autochtones et pour les travaux contractuels commerciaux. Cette collectivité, dont la population qui vit sur la réserve est relativement modeste (375 membres de la bande indienne), a établi des rapports solides avec la municipalité voisine et fait appel à des cadres supérieurs très compétents pour enrichir ses connaissances et accroître les normes, afin de permettre aux Premières nations de concurrencer les municipalités voisines pour ce qui est des perspectives de développement.

2.2 Facteurs essentiels de réussite

Les Premières nations faisant l'objet de ces profils ont de nombreux points en commun. Le tableau 1 donne un aperçu de certains éléments essentiels de réussite d'après des profils.

Tableau 1
Facteurs essentiels de réussite

Miawpukek	Moose Cree	Oujé-Bougoumou	Peigan	Six nations	Westbank
Leadership solide et stable	Leadership fervent	Leadership visionnaire	Source d'inspiration	Leadership vigoureux	Ensemble complet de règlements
Études et formation	Administration solide et stable	Saine gestion financière	SGE* intégré, établi d'après les ordres de travaux	Politiques et procédures rigoureuses	Comptabilité analytique
Travail d'équipe et participation de la collectivité	Participation et soutien de la collectivité	Harmonisation de la tradition et de l'innovation	Comptabilité analytique	Contre-vérifications	Esprit d'entreprise
Autonomie et ingéniosité	Organisme pluri-administratif	Recours efficace aux ressources extérieures	Investissement consacré au personnel	Coopération	Recours aux ressources de l'extérieur
Programmes locaux d'emploi	Capacité évoluée d'intervention pour les opérations de lutte contre les incendies, de sauvetage et d'urgence	Volonté	Objectif élevé de rendement	Mentorat	Partenariat avec la municipalité voisine

* système de gestion de l'entretien

3.0 Éléments du succès

Les Premières nations au service des Premières nations

Après avoir achevé les profils, les représentants des six collectivités se sont réunis à l'occasion d'un atelier de deux jours pour faire part de l'expérience vécue et pour faire un tour d'horizon des perspectives offertes aux « Premières nations au service des Premières nations » dans le cadre des travaux publics.

Atelier favorisant l'échange et le regroupement des idées

La Direction des services immobiliers pour AINC était l'hôte de cet atelier, qui a eu lieu à Ottawa les 5 et 6 mars 2002. L'Annexe B comprend la liste des participants. Bien que plusieurs d'entre eux aient déclaré qu'ils étaient préoccupés par le caractère adéquat du financement consacré aux travaux publics, ils ont aussi reconnu l'importance et l'utilité de se réunir dans un cadre favorisant l'échange et le regroupement des idées. L'un d'entre eux, Roger Jonathan, a exprimé ainsi son avis à ce sujet.

Participants à l'atelier

« J'hésitais à participer à cet atelier, mais aujourd'hui, je suis content d'y avoir pris part. Nous avons toujours tout partagé ce que nous avons avec nos Premières nations sœurs, et nous sommes disposés à participer, à la condition que les Premières nations en tirent parti. »

Roger Jonathan, Six nations de Grand River

Ila Bussidor, des Sayisi Dénés

Les représentants des deux Premières nations du Nord du Manitoba, soit Jérôme Denechezhe, de la Première nation des Northlands, au lac Brochet, et Ila Bussidor, de la Première nation des Sayisi Dénés, au lac Tadoule, ont également participé à cet atelier. Ila a expliqué que la Première nation des Sayisi Dénés avait connu des difficultés, en raison de la réinstallation de la collectivité et de graves problèmes sociaux. Cette collectivité est optimiste et a bon espoir qu'un prochain règlement dans le cadre d'une revendication territoriale permettra à ces gens de créer et de mettre en œuvre une vision pour son avenir. Toutefois, Ila ne peut pas s'empêcher de se demander « si nous serons prêts ». En participant à cet atelier, elle a pu connaître différents principes dans le domaine des travaux publics et de la gestion des collectivités, qui pourraient inspirer et guider sa collectivité.

Les discussions qui ont eu lieu pendant l'atelier mettaient l'accent sur six thèmes centraux de la gestion des travaux publics. Dans les sections suivantes, nous présentons un résumé thématique de l'information réunie à partir des profils et des discussions qui ont eu lieu durant l'atelier.

3.1 Vision, objectifs et planification des collectivités

Une vision mûrement réfléchie

La vision et la planification des collectivités peuvent jouer un rôle important dans la gestion et la réalisation des travaux publics. La majorité des Premières nations qui font l'objet de ces profils ont pris le temps de susciter une discussion et d'élaborer une vision collective, de même qu'un plan stratégique et/ou communautaire conforme à cette vision. Le plan stratégique pourrait mettre en évidence certains objectifs et plans d'action pour chaque secteur fonctionnel de la gestion de la collectivité – dont les travaux publics – et traiter les enjeux et les perspectives de la collectivité. Généralement, ces initiatives amènent le Service des travaux publics de la collectivité à élaborer un plan quinquennal d'immobilisations.

Par exemple, la Première nation crie d'Oujé-Bougoumou a eu une occasion exceptionnelle d'élaborer un plan complet, comportant une vision à long terme, dans la planification de sa nouvelle collectivité.

« Nous avons constaté que, grâce à une planification complète, nous serions également en mesure de tenir compte des facteurs éventuels de l'exploitation et de l'entretien dans les décisions que nous prenons. Nous étions bien placés pour prendre des décisions qui, à l'évidence, permettraient de réduire les frais d'entretien municipaux, tout en respectant les préférences de la collectivité, les impératifs environnementaux et les considérations culturelles et esthétiques. »

Abel Bosum, ex-chef, nation crie d'Oujé-Bougoumou

Paul Wertman, conseiller auprès de la nation crie d'Oujé-Bougoumou

Paul Wertman, conseiller auprès de la nation crie d'Oujé-Bougoumou, insiste sur certains éléments essentiels d'élaboration de la vision de la collectivité.

« Il est absolument essentiel de faire participer la collectivité. Les Cris d'Oujé-Bougoumou ont tenu des réunions à intervalles réguliers à propos de tous les aspects de la vie collective, soit aussi bien des questions de santé et de sécurité que le logement et le développement. Il ne suffit pas de bâtir un village : il faut aussi bâtir une collectivité dont les membres se demanderont comment ils veulent vivre ensemble et avoir des rapports entre eux. Les Cris d'Oujé-Bougoumou ne se sont pas adressés au gouvernement fédéral pour lui demander ce qu'ils pouvaient bâtir. Ils ont déposé un plan communautaire, dont ils ont calculé les coûts. »

Paul Wertman, nation crie d'Oujé-Bougoumou

La planification communautaire était essentielle à la réalisation de la vision Cris d'Oujé-Bougoumou. M. Wertman insiste sur l'importance de soutenir la participation de la collectivité à l'ensemble du processus.

« Il ne faut jamais sous-estimer l'importance de souligner les succès remportés. Les gens d'Oujé-Bougoumou ont déjà fêté de nombreuses victoires. En définitive, nous avons adopté une vision mûrement réfléchie, qui appuie solidement les négociations. La collectivité existe maintenant depuis plusieurs années, et le moment est venu de revoir et de renouveler cette vision. Cette question est importante elle aussi. »

Paul Wertman, nation crie d'Oujé-Bougoumou

Stan Louttit ajoute ce qui suit pour les Moose Cree.

« Un expert-conseil a été délégué dans notre collectivité et a effectivement habité avec nous. Sa collaboration nous a permis d'élaborer notre stratégie collective. Il est très important de connaître les objectifs que nous voulons atteindre et les obstacles qui nous empêchent de réaliser notre destin. Ce sont parfois le gouvernement et parfois les coûts qui constituent ces obstacles; or, dans certains cas, nous sommes étonnés de constater que nous constituons nous-mêmes l'obstacle à franchir. »

Stan Louttit, Première nation de Moose Cree

À Miawpukek, la vision et les objectifs collectifs du travail d'équipe, de la formation et de l'autonomie façonnent tous les aspects de la gestion de la collectivité, dont l'organisation, la structure et le fonctionnement du Service des travaux publics. Il est évident que chaque collectivité fait massivement appel à une vision communautaire et à un plan stratégique, formel ou informel.

3.2 Leadership, gestion, organisation, responsabilisation, politiques et règlements

Leadership

Les six collectivités exercent un leadership solide dans le domaine des travaux publics aux échelons politiques et gestionnels. La stabilité, la reconnaissance des fonctions et les talents personnels de chef figurent parmi les éléments du leadership considérés comme essentiels. Roger Jonathan, des Six nations, et Paul Wertman sont tous deux d'avis qu'on peut faire beaucoup pour guider et préparer les futurs chefs à jouer leur rôle, mais que les talents essentiels de chef sont en quelque sorte innés.

Roger Jonathan insiste sur l'importance, pour les chefs élus, d'éviter la tentation de se laisser captiver par les questions administratives, qui devraient être traitées par le personnel. Cette « hésitation » entre le leadership et les fonctions administratives est une tendance commune constatée par plusieurs Premières nations. Floyd Provost, de Peigan, a noté que cette tendance est très répandue au cours des premiers mois du mandat d'un conseil qui vient d'être élu.

« Dans la collectivité de Peigan, le Service des travaux publics donne une séance d'orientation au Conseil; cette séance comporte une description des fonctions et des attentes. Les chefs viennent souvent de tous les horizons et sont habitués d'intervenir directement dans les activités. »

Floyd Provost, Première nation de Peigan

Gestion

Généralement, le directeur des travaux publics relève à la fois de l'agent administratif principal et du Comité des travaux publics. Ce comité est généralement constitué de conseillers et, dans certains cas, de membres de la collectivité. Il donne des directives sur la programmation et les décisions de principe, en plus d'approuver les budgets annuels. L'agent administratif principal définit les directives sur le personnel, les questions administratives et la surveillance des budgets.

Bien qu'on relève des points communs dans la structure du Service des travaux publics dans chaque collectivité, il existe des différences pour ce qui est de l'éventail et de la portée des services qui relèvent de la compétence des travaux publics. Alors que dans la plupart des collectivités, les services d'aqueduc, d'égout, de voirie et d'entretien des bâtiments administratifs soient monnaie courante, certains de ces services sont différents dans la manière dont ils sont offerts.

Organisation et services offerts

Les Moose Cree confient à leur société de développement l'entretien des chemins. La PNW a mis sur pied une entreprise de services publics pour l'aqueduc et les égouts; certains de ces services sont confiés en sous-traitance à la municipalité régionale voisine. Les Moose Cree songent à regrouper, sous la compétence d'une commission commune des services publics, toutes les fonctions de travaux publics, de même que d'autres fonctions de services communautaires.

La collectivité de Miawpukek a différents services pour les travaux publics et les immobilisations; les autres collectivités regroupent le portefeuille des immobilisations sous les ordres du Service des travaux publics. La protection contre les incendies relève de la compétence du Service des travaux publics dans les Six nations et chez Peigan. L'entretien des bâtiments scolaires, le logement, le paysagement et l'entretien des terrains, l'entretien des arénas et de la surface des patinoires, l'entretien des cimetières et le transport scolaire comptent parmi les autres services offerts par certains secteurs des travaux publics, mais non par d'autres.

Responsabilisation

La responsabilisation envers la collectivité dans l'exécution des travaux publics constitue une des pierres angulaires d'une saine gestion. Dans la plupart des collectivités, cette responsabilisation est assurée grâce à des réunions fréquentes dans la collectivité, à l'application d'une politique de « portes ouvertes » envers les membres de la collectivité et à la représentation de cette collectivité auprès du Comité des travaux publics et, dans certains cas, au sein des comités d'embauche.

Responsabilisation financière

Les six collectivités préparent toutes des budgets annuels pour les travaux publics, avec le concours du directeur des finances. La plupart revoit leur budget chaque mois ou chaque trimestre, pour surveiller continuellement leur rendement et les écarts.

Comptabilité analytique

La majorité des collectivités tiennent un système de comptabilité analytique : on suit toutes les dépenses par rapport à leur origine et on fait un rapprochement avec les centres de coûts pour les aider à encadrer leurs frais et, dans certains cas, à les recouvrer. Dans plusieurs collectivités, on remplit des relevés d'heures pour permettre de suivre les dépenses consacrées aux salaires et à l'équipement. Par exemple, la collectivité des Peigan fait un suivi des heures grâce à un système d'ordres de travaux. Dans la moitié des collectivités, le Service des travaux publics a du personnel comptable; les trois autres font appel à la comptabilité administrative générale du Services des finances.

« Le système des ordres de travaux assure la responsabilisation, puisque chaque employé doit justifier ses heures de travail et que chacune des heures est débitée à un compte de coûts. Les employés sont suffisamment motivés pour marquer chaque travail de leur empreinte. »

Floyd Provost, Première nation de Peigan

Recouvrement des coûts

La plupart des collectivités appliquent, sous une forme ou une autre, un système de recouvrement des coûts ou de facturation des frais de service. Elles peuvent ainsi augmenter le financement provenant d'autres sources, étendre les niveaux de service au delà des niveaux financés et mieux connaître les frais des services fournis.

Par exemple, les Moose Cree facturent des droits d'utilisation pour l'aqueduc, les égouts et le ramassage des déchets solides. La PNW a une structure assez complète de frais de service, en raison du large éventail des services qu'elle offre, de l'accord de service d'entretien avec la municipalité régionale voisine et de la vaste population des non-membres. La collectivité des Miawpukek compte des droits d'utilisation limités, mais est consciente de la nécessité d'adopter éventuellement une structure pour régir ces droits.

Conservation des dossiers

Toutes ces collectivités prennent au sérieux la conservation des dossiers, qui comprennent les documents contractuels, les guides d'exploitation, les relevés d'entretien, les dessins des ouvrages bâtis et les documents financiers. Dans la collectivité de Peigan, les documents sont classés selon l'année et les biens immobiliers. Récemment, à l'occasion de la revente d'une génératrice d'occasion, on a pu fournir au nouveau propriétaire les guides et les relevés de travaux, qui remontaient à 1987. Les Six nations ont un effectif et un bâtiment affectés exclusivement à la gestion des documents en général. Une grande partie de l'information a été reproduite sur microfiches pour l'archivage.

Politiques et procédures

Les politiques permettent d'établir un lien critique entre le Services des travaux publics, les membres de la collectivité et leurs chefs. Les collectivités faisant l'objet des profils ont toutes un cadre mûrement réfléchi pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Ce cadre va de pair avec une saine gestion générale des collectivités.

Certaines politiques s'appliquent à l'ensemble de l'administration, dont l'embauche et l'emploi, les achats et les appels d'offres, la santé et la sécurité, les conflits d'intérêts, les mesures d'urgence et la protection de l'environnement. Certaines collectivités ont élaboré des politiques propres à leur service des travaux publics et portant sur des secteurs comme le déneigement, la collecte des ordures ménagères, l'enfouissement et le recyclage des déchets et le raccordement aux réseaux d'aqueduc et d'égout.

Les politiques permettent de s'assurer qu'on discute des objectifs, qu'on les adopte par consensus et que les décisions quotidiennes prises par les employés sont transparentes et indépendantes de ceux qui les appliquent et de la conjoncture politique du jour. Le cadre des politiques des Six nations prévoit un examen et une mise à jour annuels, pour tenir compte de l'expérience vécue dans l'apprentissage et des améliorations que l'on pourrait apporter. Dans certaines collectivités plus modestes, la démarche adoptée pour les politiques internes en matière de travaux publics est plus informelle.

Dayle Bomberry et Roger Jonathan, des Six nations

« Je tâche de rester à l'écart du jeu politique. Les politiques sont rédigées clairement et constituent le noyau qui solidarise tout et qui permet à chacun de savoir à quoi il faut s'attendre. Dans notre collectivité, nos dirigeants sont très favorables à l'application des politiques, et nous savons tous que le grand public a accès à ces politiques. Il est plus facile pour moi de savoir à quoi m'en tenir : en effet, les politiques sont adoptées dans l'intérêt de tous, et non de certaines personnes. D'où viennent ces politiques? Elles viennent de la communauté et des gens qui sont chargés de les appliquer tous les jours. Ensemble, nous mettons au point le libellé de ces politiques, pour ensuite les soumettre à la direction. »

Dayle Bomberry, Six nations de la Rivière Grand

La plupart des collectivités s'en remettent aux normes fédérales et provinciales et aux lignes directrices réglementaires dans la mise en œuvre des travaux publics. En outre, les collectivités ont adopté des règlements pour certains aspects des travaux publics. En particulier, la PNW a mis au point un système complet de règlements. Parce qu'elle est proche d'autres collectivités urbaines, la PNW recherche, dans les collectivités voisines, des exemples de lignes directrices sur l'aménagement et les services d'entretien, en plus de consulter les lignes directrices fédérales et provinciales.

« L'excellence du leadership et une vision constante sont essentielles au succès. Il est également important d'appuyer cette vision grâce aux pratiques, aux procédures et aux règles, pour que la collectivité puisse résister aux changements de dirigeants et de personnalités. »

Paul Wertman, nation crie d'Oujé-Bougoumou

Recours aux ressources extérieures

En raison de la complexité technique des travaux publics, la plupart des collectivités font appel à des compétences de l'extérieur, qu'il s'agisse de membres du personnel, d'entrepreneurs ou d'experts-conseils. Elles profitent de ces compétences dans l'élaboration des politiques, la mise en œuvre des projets d'immobilisations, ainsi que dans le perfectionnement et la formation du personnel. Ces personnes-ressources interviennent souvent, entre autres, dans le mentorat ou la formation pour le perfectionnement du personnel des Premières nations.

3.3 Dotation, formation et perfectionnement

Chaque collectivité accorde beaucoup d'importance à la formation et au perfectionnement du personnel. La formation constitue un investissement à long terme pour la collectivité et ses membres. Tammy Drew, directrice générale, explique le sens de cette notion pour les membres de la collectivité de Miawpukek.

Rembert Jeddore et Tammy Drew, des Miawpukek

« J'ai appris que la formation constitue notre meilleure option, que notre collectivité puisse ou non nous offrir des perspectives d'emploi. C'est peut-être la raison pour laquelle tant de gens qui ont grandi dans notre collectivité ont préféré poursuivre leur formation. Je me rappelle qu'en dixième année, on nous montrait un tableau indiquant les emplois qui seraient probablement nécessaires dans notre collectivité au cours des dix à 15 prochaines années. C'est pour décrocher ces emplois que nous avons étudié. »

Tammy Drew, Première nation de Miawpukek

Les membres de la collectivité de la Première nation de Miawpukek ont la préférence dans le recrutement, à la condition de posséder les compétences nécessaires. Dans les cas où les Premières nations font appel à l'extérieur pour réaliser les travaux, on affecte généralement un membre comme compagnon, pour qu'il puisse acquérir les compétences nécessaires et enrichir son expérience. Cette Première nation gère, à St. John, une maison où séjournent ses membres lorsqu'ils fréquentent l'université. La plupart des employés ont des certificats de travailleurs spécialisés; les gestionnaires ont des diplômes universitaires. La Première nation de Miawkupek adopte aussi le principe du travail d'équipe pour l'ensemble de ses services – deux ou trois personnes se partagent la plupart des postes – ce qui permet de s'assurer que chacun peut gagner sa vie, participe aux activités de la collectivité et à la réalisation de ses projets et en tire une certaine fierté.

« La formation de nos jeunes gens est indispensable. »

Saqamaw Misel Joe, Première nation de Miawkupek

Certaines collectivités s'inquiètent de constater que lorsque les employés suivent une formation, il est plus probable qu'ils partent pour rechercher un emploi dans les centres urbains voisins, puisque la Première nation ne peut pas toujours leur offrir une rémunération concurrentielle. Au contraire, Floyd Provost, de la Première nation de Peigan, pense qu'il s'agit là d'une occasion d'aider ces personnes dans leur évolution professionnelle. Parce que le volume de travail n'est pas suffisant pour garder à son service les travailleurs spécialisés compétents, la Première nation de Peigan encourage souvent les entreprises locales à embaucher et former les membres de la collectivité, en s'engageant à faire appel à leurs services pour toutes les activités de la Première nation. Plusieurs personnes qui ont débuté de cette manière exploitent aujourd'hui leur propre entreprise dans cette réserve.

3.4 Gestion des biens, des immobilisations et du fonctionnement et de l'entretien

La programmation des immobilisations, le fonctionnement et l'entretien et la gestion des biens sont des fonctions essentielles pour tous les services de travaux publics. Chacune des collectivités met l'accent sur les systèmes d'entretien et de gestion des biens. Auparavant, on n'était pas suffisamment attentif aux économies de coûts relatives à l'entretien. Désormais, on tâche de protéger l'infrastructure existante des immobilisations, au lieu de la laisser se détériorer et d'engager des frais de remplacement prématuré.

Système de gestion de l'entretien

La Première nation de Peigan utilise depuis près de 15 ans un système informatisé complet de gestion de l'entretien (SGE). Ce SGE produit les ordres de travaux pour l'entretien préventif et courant et permet de suivre les activités exercées et les frais d'entretien de chaque bien d'équipement. À la fin de la journée, on enregistre dans les fiches des ordres de travaux les heures consacrées à chaque tâche. On transfère ensuite cette information dans le SGE pour mettre à jour la base de données. Ce système est parfaitement intégré avec la fonction comptable.

Floyd Provost, de la Première nation de Peigan

Dans les Six nations, les employés consacrent beaucoup d'importance à l'impératif de protection des biens.

« Dans de nombreux cas, nous savons qu'il s'agit de la ligne de conduite à adopter en toute logique, pour accroître au maximum la durée utile de notre équipement. Nous savons aussi qu'à long terme, il est préférable d'y consacrer l'attention nécessaire, avant que les problèmes s'aggravent. L'ennui, c'est qu'il n'y a pas tout le financement nécessaire pour exercer les activités qui devraient l'être à notre avis. Parfois, nous n'avons pas d'autre choix que d'intervenir de toute manière. »

Roger Smith, superviseur de l'entretien des écoles, Six nations

3.5 Concours apporté par le Service des travaux publics aux objectifs de la collectivité

Développement économique

Dans le cadre de la vision collective, le Service des travaux publics peut apporter son concours à l'ensemble des objectifs d'autonomie et de développement socioéconomique de la collectivité.

En plus de permettre à la collectivité de se renforcer à l'interne, l'autonomie en fait un partenaire solide pour les autres collectivités et les entreprises. C'est ce qu'explique Tammy Drew.

« Conne River est une collectivité isolée. Dans les années 1970, elle était la plus pauvre. Aucune des municipalités voisines ne s'intéressait à nous parce que nous n'avions rien à offrir. Or, nous nous sommes pris en mains afin de devenir autonomes. Aujourd'hui, nous y sommes parvenus. Même si nous n'avons pas tout, nous nous débrouillons; de plus, la conjoncture économique a changé. Les municipalités voisines veulent devenir nos partenaires. »

Tammy Drew, Première nation de Miawpukek

La plupart des Premières nations interviewées réalisent d'importantes initiatives de développement économique. Dans la PNW, la réalisation des travaux publics est fortement influencée par le vaste développement domiciliaire et commercial qui se déroule dans la collectivité. Les emplois donnés pour l'entretien des terrains dans le cadre du contrat de locations commerciales permet de réaliser les objectifs de la collectivité en matière de développement économique. La PNW est une collectivité qui est devenue autonome malgré des ressources limitées et une population réduite. C'est ce qu'explique Raf DeGuevara:

Raf DeGuevara, PNW

« Pensons-nous que nous pouvons reprendre la fonction des travaux publics dans le cadre de notre autonomie gouvernementale? Absolument! En ce qui concerne notre collectivité, nous avons fait appel à l'extérieur pour améliorer les compétences de nos employés. Nous demandons tout ce que nous devons savoir à notre expert-conseil; un jour, nous n'aurons plus besoin de lui, puisque nous serons devenus autonomes. »

Raf DeGuevara, PNW

Le Service des travaux publics d'Oujé-Bougoumou fournit également des services d'entretien de bâtiment dans le cadre de contrats. De même, les Moose Cree offrent des services de travaux publics à la province et au gouvernement fédéral, de même qu'à leur propre collectivité.

Développement social

Dans la collectivité des Miawpukek, des objectifs sociaux sont étayés par le principe des travaux publics, qui consiste à partager les emplois, en s'assurant que tous les membres de la collectivité profitent de la création d'emplois et du concours apporté à la collectivité. Le partage des tâches (le directeur des Travaux publics occupant le seul poste à temps plein du service) permet de réduire la dépendance à l'endroit de l'aide sociale.

3.6 Relation entre la gestion des travaux publics et la gestion de la collectivité

Stan Louttit, Moose Cree

La plupart des facteurs de réussite qui sous-tendent la qualité de la gestion des travaux publics sont également à l'origine de l'efficacité de la gestion de la collectivité. Bien que les Premières nations qui font l'objet de ces profils aient été sélectionnées expressément pour le succès qu'elles ont remporté dans la gestion de leurs travaux publics, chacune fait également preuve, dans l'ensemble, de rigueur dans la gestion de sa collectivité. Un régime efficace de gestion se caractérise par la prise de décision responsable, l'intervention dans la collectivité et le soutien communautaire, de bonnes pratiques de conservation des documents et l'application de politiques et de procédures attentivement définies. Voici certains aspects de la gestion qui se recoupent :

- les comptes rendus à présenter aux membres du Conseil et de la collectivité;
- la gestion financière;
- la communication;
- l'expression culturelle.

« Le moindre détail est révélateur de tout ce que l'on fait. »

Paul Wertman, nation crie d'Oujé-Bougoumou

4.0 La voie à suivre

4.1 Réflexions sur l'atelier

À la fin de l'atelier, un contraste intéressant s'est fait jour. Les six collectivités faisant l'objet de ces profils reconnaissent qu'elles ont parcouru beaucoup de chemin en développant des systèmes fructueux de réalisation des travaux publics. Or, nombreuses sont celles qui estiment qu'elles ont encore beaucoup de chemin à parcourir pour améliorer leur niveau de vie. Toutefois, à l'opposé, la collectivité du lac Tadoule se situe aux toutes premières étapes du développement des travaux publics. Après avoir écouté attentivement les anecdotes des Premières nations présentées dans les profils, Ila Bussidor a exprimé comme suit les difficultés des Sayisi Dénés.

Les collectivités des Premières nations peuvent profiter de la vaste expérience disponible.

« À force de vous écouter, vos Premières nations ont une nette longueur d'avance. Notre collectivité a beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir

vous rejoindre. Je suis abasourdie d'apprendre jusqu'à quel point vous êtes tous bien organisés. Nous aurons besoin de votre aide, dans l'intérêt des jeunes gens de notre collectivité. »

Ila Bussidor, Première nation des Sayisi Dénés

Toutes les Premières nations représentées à la table se sont empressées d'offrir leur aide à la Première nation des Sayisi Dénés pour lui permettre de relever le défi de l'aménagement d'une collectivité qui sera essentiellement dotée d'un solide service de travaux publics et d'une infrastructure saine.

Ces anecdotes de réussite dans le domaine des travaux publics et les autres outils connexes préparés par la Direction des SI pour AINC visent à aider les Premières nations dans toutes les étapes de la gestion de leurs travaux publics et du développement de leur collectivité. Les Premières nations qui ont déjà remporté beaucoup de succès ont toujours des défis de taille à relever.

Défis permanents

« Les gens disent que nous avons placé la barre haute. Nous tâcherons quand même d'y arriver. Il s'agit maintenant de reculer pour mieux sauter. Il y a beaucoup à apprendre auprès des autres Premières nations. »

Floyd Provost, Première nation de Peigan

4.2 L'avenir des travaux publics

En règle générale, les Premières nations faisant l'objet de ces profils entrevoient avec beaucoup d'optimisme l'avenir des travaux publics dans leurs collectivités. Les cadres et les employés acquièrent des compétences et des connaissances qui leur permettront de mieux exercer leurs fonctions. Actuellement, on élabore et met au point des structures administratives et gestionnelles pour mieux répondre aux besoins des collectivités dans les années à venir. On applique des méthodes de comptabilité et de recouvrement grâce auxquelles les responsables des travaux publics pourront continuer de fournir les services nécessaires, même si la demande et les attentes ne cessent de s'accroître.

Les Premières nations présentées dans ces profils sont d'avis qu'elles devront consacrer plus de travail aux secteurs suivants :

- l'intégration des travaux publics dans la planification stratégique et collective et dans l'aménagement du territoire;
- les mécanismes de financement et de recouvrement des coûts;
- la formation et le perfectionnement continu du personnel;
- les normes et les règlements;
- les codes de protection de l'environnement.

4.5 Orientations à adopter pour le soutien de la gestion des travaux publics

Échange de renseignements utiles

En règle générale, les participants ont fait savoir qu'il leur serait utile de connaître les activités des autres collectivités des Premières nations. Ils ont affirmé que, parfois, ils ont tendance à se concentrer sur leur propre collectivité et sur la conjoncture locale, alors qu'il est parfois motivant d'entendre parler des mesures constructives qui sont adoptées dans d'autres collectivités. L'échange d'information a été utile; la plupart des participants ont fait savoir qu'ils rapporteraient des idées dans leurs collectivités. Nombreux sont ceux qui se seront montrés intéressés à garder le contact avec les autres participants, pour poursuivre les travaux entrepris dans le cadre de l'atelier, en élargissant la portée aux autres Premières nations.

Les participants rapporteront des idées dans leurs collectivités

Voici quelques suggestions qui ont été faites à l'atelier pour poursuivre les travaux lancés dans ce projet.

Conférence ou atelier annuel sur les travaux publics

- Une conférence annuelle sur les travaux publics des Premières nations ou une série d'ateliers sur certains thèmes. Il a aussi été question de la nécessité de perfectionner les compétences professionnelles, grâce à des conférences ou à la certification. Il existe beaucoup de documents de formation et de consultation dans l'administration des travaux publics; on peut les consulter par l'entremise des organismes existants, sans réinventer la roue. (Cf. l'Annexe C.)

- On a insisté sur la nécessité d'établir des contacts entre les Premières nations. La Direction des SI pour AINC pourrait avoir un rôle à jouer à cet égard. On a laissé entendre que des visites dans les collectivités seraient particulièrement utiles.

Entraide

- Un accord d'entraide, dans le cadre duquel les représentants de différentes collectivités et d'autres organismes interviendraient auprès des collectivités qui demandent de l'aide. Ces collectivités pourraient alors établir des contacts utiles et faire appel à ces intervenants en continu, pour résoudre certains problèmes, le cas échéant.

Programme de mentorat

- Un programme de mentorat, en vertu duquel les collectivités qui demandent de l'aide seraient jumelées avec des collectivités qui leur apporteraient une aide, un soutien et un encadrement continu.

Site Web

- Les participants étaient très favorables à l'élaboration d'un site Web pour la diffusion de l'information, dont un salon de clavardage pour échanger des idées et des suggestions sur le thème de la réalisation des travaux publics.

Annexe A

Profils des collectivités

PREMIÈRE NATION DE MIAWPUKEK

La Première nation de Miawpukek à Conne River habite une collectivité relativement éloignée de 800 personnes, sur le littoral du sud-est de Terre-Neuve. Pour Misel Joe, Saqamaw traditionnel, le succès qu'elle connaît, sa collectivité le doit à ses membres, qui ont toujours su travailler en équipe : « tous ont un enjeu et sont fiers de la collectivité et de ses projets. » Pour sa part, le Conseil rend des comptes à la collectivité et s'en remet à des politiques et à des procédures bien établies pour assurer la stabilité et l'efficacité du gouvernement. La formation est essentielle à la motivation et à la compétence des employés. Le développement économique et la durabilité sont des éléments importants de la vision stratégique de la collectivité; le Service des travaux publics fait vraiment partie intégrante de cette vision.

FAITS ET CHIFFRES

Population
sur la réserve : 800 personnes

Superficie de la réserve : 3 600 ha
Lotissement urbain : Conne River
Région : Atlantique
Zone géographique 2 : entre 50 km et 350 km du centre de services le plus proche
Indice environnemental - Code B : latitude comprise entre 45° et 50°

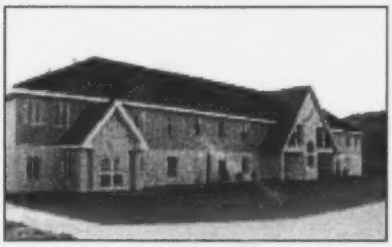
Site Web : www.miawpukek.nf.ca

La Première nation de Miawpukek habite le littoral isolé du sud-est de Terre-Neuve, dans le territoire Mi'kmaq de Conne River. Cette réserve de Terre-Neuve, la seule reconnue dans cette province, se trouve à 560 kilomètres de la capitale, St. John's, et à 180 kilomètres de Grand Falls, le centre de services le plus proche. Reconnue comme bande indienne officielle en 1984, la Première nation de Miawpukek a vu, depuis, la population de sa réserve augmenter et s'établir à 800 personnes environ. La collectivité est reliée à la route 360 grâce à un chemin asphalté qui s'étire sur environ 150 kilomètres au nord de l'autoroute Transcanadienne.

Les Mi'kmaq de Conne River constituaient à l'origine une tribu nomade de chasseurs et de trappeurs. Aujourd'hui, la Première nation est gérée par le Saqamaw et par les six membres du Conseil, qui sont élus tous les deux ans. Les directeurs des différents services relèvent directement de l'administrateur de la bande, qui rend lui-même des comptes au Saqamaw et au Conseil.

Les Miawpukek accordent beaucoup d'importance à l'autonomie, à la résolution des problèmes, aux solutions internes et à un gouvernement efficient, stable et responsable.

Vue aérienne de Conne River (d'un hélicoptère)



Immeuble de l'administration de Conne River

Service des travaux publics

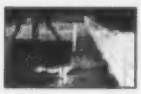
Rembert Jeddore est le directeur des Travaux publics depuis 1987. À ce titre, il est chargé d'administrer et de gérer tous les aspects des travaux publics dans la collectivité, dont l'aqueduc et les égouts, la voirie, les bâtiments et les terrains, le déneigement, la protection contre les incendies et l'enfouissement des déchets. Rembert, qui relève directement de l'administrateur de la bande, supervise environ 38 employés, soit aussi bien des mécaniciens que des journaliers; toutefois, la plupart des travaux ont un caractère saisonnier.

La protection contre les incendies est assurée par une équipe de pompiers volontaires, constituée d'une douzaine de membres de la collectivité, qui sont responsables de la prévention des incendies, des inspections et du ramonage des cheminées. La collectivité a conclu un accord de réciprocité pour les services d'urgence avec les collectivités voisines de Morrisville, de Head of Bay d'Espoir, et de St. Albans. Actuellement, on élabore un plan de mesure d'urgence.

Logement typique des bandes

ÉTENDUE DES SERVICES

Aqueduc : on a construit un barrage sur le South West Brook, pour fournir à la collectivité une source d'approvisionnement en eau de surface. L'eau est traitée à l'aide d'un désinfectant au chlore. Le Service des travaux publics étudie actuellement différentes solutions de rechange pour une nouvelle centrale de traitement des eaux.

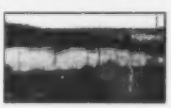


Voirie : le Service des travaux publics s'occupe de l'entretien des chemins résidentiels, ainsi que de l'autoroute qui conduit jusqu'à la frontière de la réserve. L'entretien de l'autoroute principale d'accès est assuré par la province.

Bâtiments : le Service des travaux publics veille à l'entretien de tous les bâtiments appartenant à la bande.

Terrains : le Service des travaux publics assure l'entretien des terrains de la réserve, y compris le cimetière, souvent dans le cadre de programmes d'emploi pour les étudiants.

Égouts : les conduites de collecte des égouts se déversent dans une lagune facultative à deux compartiments.



Enfouissement des déchets : on ramasse les ordures ménagères tous les jours. Actuellement, ce service est offert sans frais.

Protection contre les incendies : la collectivité fait appel à des pompiers volontaires. Le Service des travaux publics est équipé d'un gros camion d'incendie et de deux petits véhicules de sauvetage en cas d'incendie.

Déneigement : le Service des travaux publics est également équipé d'un camion pour l'épandage du sel et d'autres biens d'équipement pour le déneigement des chemins résidentiels. On déneige les allées individuelles moyennant certains frais. Dans certains cas, ces frais sont annulés.

Travaux d'immobilisations et logement

Brian Kelly, directeur des Projets d'immobilisations, est chargé :

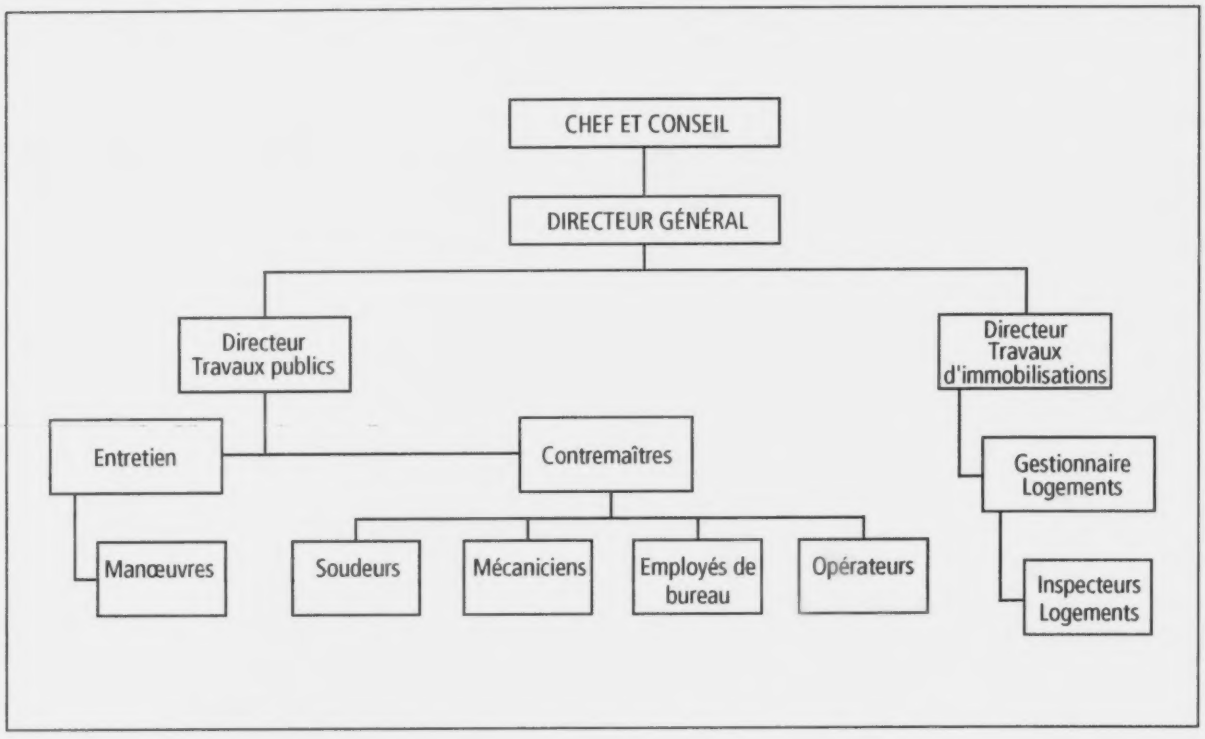
- de surveiller tous les projets d'immobilisations réalisés par la Première nation de Miawpukek. À ce titre, il doit surveiller l'ensemble des dépenses, évaluer les offres, programmer les besoins en main-d'œuvre et en matériaux et encadrer les travailleurs spécialisés avant et pendant les travaux de construction;
- de rechercher des sources de financement extérieures, par exemple Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC) et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL);
- de planifier le développement, dont certains projets de construction et les objectifs infrastructurels.

L'une des principales fonctions de son service consiste à fournir des logements adéquats à tous les membres de la bande. Cette bande a réalisé un certain nombre d'initiatives pour répondre aux besoins en logement de la collectivité, dont la politique sur la construction de maisons neuves, la Subvention du constructeur de maisons aux constructeurs domiciliaires et le Financement de la section 95.

En vertu de la politique sur la construction de maisons neuves, on construit des maisons pour les membres de la bande selon leurs besoins (qui sont définis par les facteurs comme le surpeuplement, les facteurs de santé et les conditions actuelles de subsistance).

La Subvention du constructeur de maisons témoigne du principe adopté par la collectivité pour l'amélioration du logement. On verse aux propriétaires de maisons une subvention modeste de

ORGANIGRAMME – TRAVAUX PUBLICS



6 000 $ pour les matériaux de construction fournis par l'entremise de la société Conne River Building Supplies, qui appartient à la bande. On s'attend à ce que les propriétaires financent le solde, généralement en s'adressant à une banque. Pendant les travaux de construction, le propriétaire fait un apport « en main-d'œuvre », en plus de s'engager à s'occuper du paysagement et de l'entretien de la maison.

Dans le cadre du Financement de la section 95, la bande souscrit un emprunt hypothécaire pour bâtir des logements, qui sont ensuite loués aux membres de la collectivité pendant 15 ans; puis, les particuliers en deviennent propriétaires.

Travail d'équipe

« À nos yeux, tous les membres de la collectivité font partie de l'équipe. Nous tâchons d'intégrer les membres de la bande dans cette équipe. »

Misel Joe, Saqamaw

Selon Misel Joe, Saqamaw, si la Première nation de Miawpukek connaît autant de succès, c'est parce que la collectivité a toujours su travailler en équipe. Refusant de devenir un État-providence, cette Première nation a décidé d'utiliser les fonds de l'aide sociale pour donner du travail aux membres de la collectivité, essentiellement dans le secteur des travaux publics.

L'équipe comprend tous les membres de la collectivité. Tous ceux qui le peuvent travaillent. La plupart des postes sont partagés entre au moins deux personnes, pour s'assurer que chacun peut gagner sa vie et avoir un enjeu dans la collectivité et ses projets, en plus d'en être fier.

Tous les services de l'Administration des Miawpukek misent sur l'esprit d'équipe et sur le partage des ressources. En particulier, le Service des travaux publics et le Service des projets d'immobilisations travaillent en étroite collaboration.

Rembert confie : « nous travaillons ensemble et nous nous querellons ensemble; toutefois, en définitive, nous sommes tous des professionnels et nous faisons partie d'une équipe, qui lutte pour réaliser les mêmes objectifs. »

Rembert se rappelle le début des années 1970 : à l'époque, la collectivité n'avait qu'un sentier comme chemin d'accès. Il a été témoin du développement substantiel de sa collectivité et est très fier

de savoir que, avec ses amis et ses collègues, il a collaboré à l'expansion des infrastructures.

La haute direction voit d'un bon œil l'esprit d'équipe de la collectivité, qui s'exprime dans les réunions de planification et de stratégie qui ont lieu à intervalles réguliers. Les effectifs du Service des travaux publics se réunissent avant chaque période de construction pour planifier et établir les objectifs; ils se réunissent à nouveau à la fin de chaque période, pour examiner et évaluer les résultats, de même que pour fixer les objectifs de l'année suivante.

« Il faut assumer la propriété de ce qui nous appartient. »

Misel Joe, Saqamaw

Formation et perfectionnement

Le Service des travaux publics a pu jusqu'à maintenant former et embaucher des membres compétents de la collectivité pour leur confier des postes, ce qui a été essentiel à son succès. Le processus d'embauche prévoit une entrevue au cours de laquelle on pose un ensemble de questions pratiques et techniques standard. Rembert et Brian font savoir que « notre politique consiste à embaucher les membres compétents de la bande dans la réserve pour tous les postes offerts. S'il n'y a pas de membres compétents, nous tâchons de recruter des membres qui habitent hors de la réserve. Ce n'est que lorsque nous avons épuisé ces deux options que nous embauchons des candidats qui ne sont pas membres de la Première nation de Miawpukek ».

À intervalles réguliers, on fait le point du rendement avec tous les employés. S'il y a des problèmes de rendement, la bande applique une règle qui comporte trois étapes : d'abord, un avertissement, puis la suspension, et si les problèmes ne peuvent être réglés, le congédiement.

Le Service reconnaît que la formation est essentielle à sa réussite. La formation pratique s'est révélée très utile pour le succès du Service des travaux publics des Miawpukek. L'importance consacrée aux études postsecondaires en témoigne éloquemment. Dans le cadre de ce programme, la Première nation offre, à St. John's, une maison qui est réservée aux étudiants universitaires qui sont des Miawpukek. Grâce à ce programme, elle a pu donner une formation aux membres habitant hors de la réserve, en espérant qu'ils réintégreront la réserve pour travailler dans des postes généralement confiés à des non-membres.

En raison de l'importance ainsi consacrée à la formation, la plupart des employés du Service des travaux publics ont un certificat de compagnon. De nombreux cadres ont des diplômes universitaires. De plus, on insiste beaucoup sur la santé et la sécurité, en particulier sur les chantiers de construction. Les employés sont jeunes, motivés et formés, grâce à un régime sain d'encouragement et de participation.

« Il est essentiel de donner une formation à nos jeunes gens. »

Misel Joe, Saqamaw

Obligation de compte tendu envers la collectivité

L'Administration des Miawpukek fait la promotion d'une politique de « portes ouvertes » et invite les membres de la collectivité à visiter les bureaux et à consulter l'information auprès du personnel, dont les directeurs et les membres du Conseil.

Le Conseil invite la collectivité à exprimer son opinion aux séances trimestrielles de compte rendu, de même qu'à sa réunion annuelle de planification, pour établir les objectifs et les priorités.

ÉNONCÉ DE MISSION DE LA PREMIÈRE NATION DE MIAWPUKEK

« Notre mission consiste à préserver, promouvoir et développer la culture, la santé, ainsi que le mieux-être économique, éducatif et social de nos membres, y compris notre langue, notre histoire et notre vie spirituelle. »

En ce qui a trait à la responsabilisation financière, la Première nation de Miawpukek a conclu, avec AINC, un accord portant sur les différents modes de financement, qui lui permet de définir ses propres priorités et d'affecter des fonds selon les objectifs de la collectivité. Le directeur des Travaux publics doit soumettre au Conseil les dépenses à engager pour les prochains exercices financiers. Il le fait dans le cadre d'un processus rigoureux de planification et de prévision des coûts pour le projet quinquennal d'immobilisations. Pour s'assurer qu'on rend compte des fonds affectés :

- on exécute un processus budgétaire annuel, auquel participent l'administrateur général et le directeur, pour justifier au Conseil tous les budgets;
- le directeur et le Conseil se réunissent plusieurs fois par an pour discuter des budgets, des perspectives

professionnelles et des stratégies de création d'emplois;

- le directeur doit soumettre, au Conseil de la bande, des rapports mensuels comportant un résumé des activités exercées et les états financiers mensuels faisant état des dépenses et des engagements financiers.

La comptabilité de chaque service est centralisée par le Service des finances. Cette Première nation gère un budget équilibré pour son financement.

On s'en remet massivement aux politiques et aux procédures, qui sont reconnues par tous les membres de la collectivité. Lorsque le Conseil adopte de nouvelles politiques, on prévoit une première et une deuxième lectures, afin de s'assurer qu'on a l'occasion d'y réfléchir. Sauf dans de rares cas d'urgence, le chef ne peut pas prendre de décisions prépondérantes par rapport aux politiques. Ainsi, les gens sont traités équitablement et ne peuvent demander de traitement de faveur. Joe connaît le rythme qu'adoptera la collectivité en matière d'innovation et sait qu'il est nécessaire d'adopter, par conséquent, de nouvelles politiques et procédures. Le guide des politiques porte sur des thèmes comme les achats, les conflits d'intérêts et l'embauche.

La Première nation a aussi un certain nombre de règlements. Faute de politiques ou de règlements précis, on consulte, le cas échéant, les règlements fédéraux et provinciaux.

En quête d'une économie durable

Le Service des travaux publics ne néglige aucun effort pour réaliser l'objectif de la collectivité, qui consiste à accroître son développement économique. Rembert confie : « lorsque les infrastructures sont aménagées, il faut réaliser d'autres initiatives durables et offrir des perspectives d'emploi pour éviter de dépendre des programmes sociaux. »

Pour répondre aux besoins de la collectivité, le service que dirige Rembert a profité de toutes les occasions qui s'offraient à lui pour acheter l'équipement nécessaire dans la réserve, au lieu de le louer. Aujourd'hui, son service a différents biens d'équipement lourd comme des excavatrices, des camions à benne basculante, des chargeuses frontales, des tracteurs et des remorques à plate-forme. Rembert précise : « nous achetons tout l'équipement lorsque cela est viable; il s'amortit généralement de lui-même, dans le cadre d'autres projets. » En achetant l'équipement, le service peut former les membres de la bande qui habitent sur la réserve et réaliser la plupart des projets dans la collectivité. Les membres de cette collectivité possèdent la plus grande partie des compétences spécialisées nécessaires. « On ne suscite aucune fierté et on ne produit aucune retombée économique en faisant appel à des entrepreneurs de l'extérieur pour exécuter les travaux », affirme Rembert.

ÉQUIPEMENT DU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

- Excavatrice
- Tracteur D6
- Chargeuse frontale
- Pelle rétrocaveuse
- Deux tracteurs routiers
- Deux camions à benne basculante
- Deux camionnettes

Son service fait aussi preuve de débrouillardise et d'ingéniosité. Par exemple, il a construit de l'équipement d'épandage du sel à partir d'un vieux camion et a recyclé de l'asphalte en utilisant de l'équipement réusiné qui provenait d'une ancienne scierie.

Le Conseil de la Première nation de Miawpukek s'intéresse continuellement aux activités de développement économique, pour offrir aux membres de la collectivité une meilleure qualité de vie. Voici certaines de ces activités.

Aquaculture Miawpukek, Deer Cove

Aquaculture : le programme d'aquaculture, institué en 1985, est exploité par les membres de la collectivité, qui sont propriétaires des installations. Ces installations permettent généralement de produire plusieurs centaines de tonnes de truites arc-en-ciel par an. Toutefois, ce chiffre a baissé récemment, essentiellement en raison de l'instabilité des marchés. On songe à vendre éventuellement ces installations à une entreprise externe. Si le système d'aquaculture est vendu, on mettra en place un mandat clair pour s'assurer que les membres de la collectivité gardent leur emploi dans le cadre de ce projet.

Services aériens nolisés Micmac

Tourisme et pourvoirie : les Miawpukek exploitent deux camps de pourvoirie : on peut se rendre en voiture à l'un de ces camps et en avion dans l'autre. Ces camps emploient plus de dix membres de la bande et offrent aux utilisateurs des

tournées de chasse et de pêche avec des guides autochtones. Ils sont réservés jusqu'en 2004. La Première nation de Miawpukek est également propriétaire d'un hydravion monomoteur, qui permet d'amener des passagers sur le site. Le pilote, Dave MacDonald, est membre de la collectivité.

Télédistribution

Câblodiffusion : le programme de câblodiffusion permet d'offrir ce service à Conne River et à d'autres collectivités voisines.

Pêche en mer : les Miawpukek ont récemment acheté plusieurs bateaux de pêche de 34 pieds et 11 pouces et un bateau de 44 pieds et 11 pouces. Ces bateaux servent à pêcher le crabe, le homard, la crevette, le hareng, la morue et d'autres poissons. Conformément aux politiques de la bande en matière de formation, on a embauché des capitaines chevronnés dans d'autres collectivités pour former les membres de la réserve afin qu'ils puissent jouer eux-mêmes le rôle de capitaine d'un jour.

La culture des arbres de Noël, la sylviculture, un centre d'équipement automobile et lourd, des magasins d'artisanat et un dépôt de matériaux de construction comptent parmi les autres stratégies de développement économique lancées par la Première nation de Miawpukek.

Culture et patrimoine traditionnel

Aquaculture et paysage à Deer Cove

La Première nation de Miawpukek met de plus en plus l'accent sur sa culture et son patrimoine traditionnel. Le Saqamaw joue un rôle prépondérant dans l'encadrement spirituel du Conseil de la bande, de l'Administration et des membres en général. Joe, le Saqamaw, affirme : « la collectivité a été entièrement reconstruite au cours des 30 dernières années, et il existe maintenant une infrastructure considérable. Parce que cette infrastructure ne cesse de se développer, nous devons respecter l'environnement et nos valeurs; c'est la raison pour laquelle un des grands objectifs des Travaux publics consiste à reboiser les terres. » Le plan stratégique du Service comprend un code de conduite environnementale.

Tous les services de la Première nation de Miawpukek mettent l'accent sur les valeurs traditionnelles. Le Service des travaux publics prévoit, dans son plan à long terme, de construire un musée culturel, qui aurait la forme d'un wigwam. En outre, il prévoit de modifier les panneaux indicateurs routiers de la collectivité pour y intégrer l'anglais et le dialecte des Mi'kmaq. « Nous tâchons d'intégrer la culture dans toutes nos activités », confie Rembert.

Regards sur l'avenir

La collectivité travaille actuellement à l'élaboration d'un plan stratégique; chaque directeur établit des objectifs à court et à long terme pour son service. On discute du plan avec la collectivité pendant son élaboration; ce plan est finalement ratifié par le Conseil.

La Première nation de Miawpukek participe aux négociations continues sur l'autonomie gouvernementale, de même qu'aux négociations portant sur l'acquisition de terres supplémentaires et sur l'établissement d'accords de cogestion pour les ressources locales. Dans le cadre de ces négociations, on prépare un nouveau plan communautaire.

Le Saqamaw entrevoit une évolution du style de régie, qui sera fidèle à la tradition, mais adaptée à un contexte moderne. Il parle d'augmenter le nombre de conseillers et de mettre sur pied un Sénat distinct, constitué de représentants de la collectivité qui sont membres de la bande; ce Sénat permettrait également de donner une formation aux futurs conseillers.

Joe, le Saqamaw, entrevoit une évolution pour le Service des travaux publics. Il parle de la nécessité d'adopter le principe des droits d'utilisation. Bien qu'on s'y opposera probablement, il affirme que si on les adopte lentement, le plan sera fructueux. Déjà, on compte des frais pour les services de déneigement. La bande taxe également les ventes de cigarettes, ce qui permet de financer le régime de soins de santé.

En raison du développement de la collectivité, le Service des travaux publics prévoit de confier en sous-traitance un plus fort volume de travaux de construction à des entreprises locales de la collectivité des Miawpukek et de réduire le volume de

travail exécuté par les effectifs du Service des travaux publics.

Le Service des travaux publics des Miawpukek met continuellement l'accent sur les priorités se rapportant au développement communautaire. Bien que ce service ait accompli des progrès considérables depuis 1984, il doit toujours triompher de nombreuses difficultés pour réaliser une économie durable pour les Miawpukek.

« Nous sommes loin d'avoir atteint l'objectif : nous avons beaucoup de chemin à parcourir, beaucoup de programmes à changer, plus d'emplois à trouver et plus de formation à donner. »

Brian Kelly, directeur des Projets d'immobilisations

LES SECRETS DU SUCCÈS

- Études et formation
- Leadership vigoureux et stable
- Travail d'équipe et participation de la collectivité
- Programmes d'emploi locaux
- Autonomie et ingéniosité

RESPONSABLE À CONTACTER AUPRÈS DE LA PREMIÈRE NATION DE MIAWPUKEK

Rembert Jeddore
Directeur des Travaux publics
Première nation de Miawpukek
Case 10
Conne River (Terre-Neuve), A0H 1J0

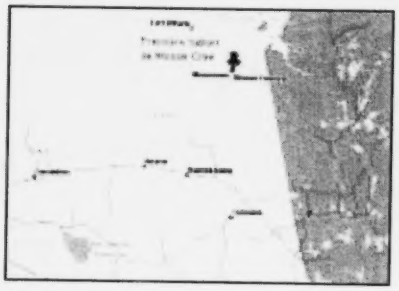
Tél. : (709) 882-2146
Téléc. : (709) 882-2458
Courriel : rembertjeddore@hotmail.com

PREMIÈRE NATION DE MOOSE CREE

La Première nation de Moose Cree habite sur l'île Moose Factory, près du littoral de la baie James, dans le nord-est de l'Ontario. La collectivité des Moosonee, installée sur le territoire continental à proximité, n'est accessible que par avion ou par chemin de fer; la collectivité qui habite sur l'île est donc vraiment éloignée. Cette Première nation joue un rôle de chef de file en offrant des services municipaux aux trois administrations présentes sur l'île, dont la Première nation, le gouvernement fédéral, sous la direction de Santé Canada, et le Conseil des services locaux, qui relève de la compétence de la province. Le Service de lutte contre les incendies et de sauvetage de l'île Moose Factory, qui est dirigé par un conseil mixte de la collectivité, constitue un excellent modèle de partage des responsabilités pour les services collectifs essentiels dans le domaine de la sécurité publique. Ce programme de sécurité publique et son pendant (soit le Programme de recherche et de sauvetage de Moose Factory) ont d'ailleurs été primés à l'échelle nationale pour différentes réalisations. Le Service de recherche et de sauvetage de l'île Factory continue de jouer un rôle important en appuyant d'autres organismes régionaux. Cette Première nation travaille à la mise en œuvre d'un modèle comparable pour l'ensemble des services d'urgence et municipaux.

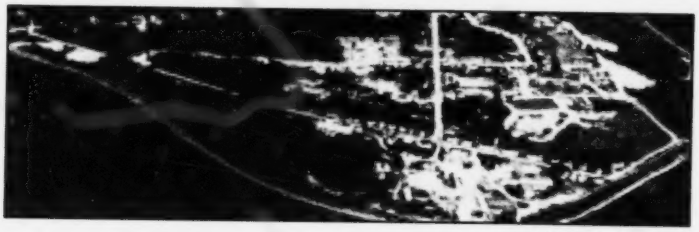
FAITS ET CHIFFRES

Population sur la réserve : 1 600
Superficie de la réserve : 325 ha
Lotissement urbain : Moose Factory
Région : Ontario
Zone géographique 4
Index environnemental – Code D : latitude comprise entre 50° et 55°



La Première nation de Moose Cree habite sur l'île Moose Factory, sur la rivière Moose, à 15 kilomètres au sud de la baie James. Le relief des basses terres de la baie James est plat et est constitué de terres marécageuses et de fondrières. La rivière Moose est soumise à l'influence des marées, ce qui représente une variation moyenne de deux mètres. En 1673, la Compagnie de la Baie d'Hudson a établi un poste de traite de la fourrure à Moose Factory, ce qui en fait l'une des plus anciennes colonies anglophones de l'Ontario.

Moosonee, collectivité continentale située à trois kilomètres de là, est accessible par train à partir de Cochrane (grâce au Polar Bear Express et à Little Bear) ou par avion au départ de Timmins. On a accès à Moose Factory en bateau-taxi ou par une route de glace. Durant les périodes de dégel printanier et de gel automnal, le seul moyen d'accès à Moose Factory est l'hélicoptère, à partir de Moosonee.



Vue aérienne de Moose Cree

Difficultés causées par la présence de trois administrations

L'île Moose Factory fait environ trois kilomètres sur cinq et a une population de 2 800 personnes. La Première nation de Moose Cree habite la moitié septentrionale de l'île. La collectivité est constituée d'environ 3 000 membres; 1 600 habitent sur la réserve. L'île a une enceinte provinciale, siège du Conseil des services locaux de Moose Factory, et une enceinte fédérale, qui comprend l'hôpital général de Weeneebayko et l'école publique de Ministik. Cet hôpital dessert la région de Mushkegowuk, dont les collectivités situées le long du littoral occidental de la baie James.

Le Conseil des services locaux (CSL) est un organisme municipal qui a été fondé en 1987 pour servir les zones de Moose Factory qui relèvent de la compétence de la province.

ÉQUIPEMENT DU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

- Compacteuse à déchets de 20 verges cubes pour le camion de ramassage des ordures ménagères
- Cinq autobus scolaires pour le transport des élèves
- Statoréacteur de rinçage pour le nettoyage des conduites d'égout
- Un camion d'une tonne
- Un véhicule tout terrain de ¾ de tonne avec chasse-neige
- Équipement lourd et d'entretien des chemins appartenant à la Moose Cree Development • Corporation et à des entreprises privées

L'équipe des travaux publics

Le Service des travaux publics de Moose Cree offre des services municipaux aux trois administrations présentes sur l'île : aqueduc, égouts, ramassage des ordures ménagères et gestion des déchets solides. Ce service assure aussi le transport en autobus à destination des trois écoles de l'île.

Garage - Travaux publics

Le directeur des Travaux publics, Les Jolly, relève du président-directeur général, Stan Louttit, et du Comité des travaux publics. Ce comité comprend deux conseillers et trois membres représentant l'ensemble de la collectivité. Le Service des travaux publics a au total onze employés à son service. Pat Fletcher, administrateur des opérations, est responsable des activités quotidiennes du service. Raymond Small, administrateur de la centrale de traitement des eaux, est responsable de l'exploitation de cette centrale. Les Jolly surveille les travaux publics et le traitement des eaux, en plus de coordonner tous les projets d'immobilisations majeurs et mineurs.

La Première nation de Moose Cree est en train de faire l'acquisition de la centrale de traitement des eaux. À l'heure actuelle, le personnel de la collectivité assure l'exploitation de cette centrale.

ÉTENDUE DES SERVICES

Aqueduc : la centrale de traitement des eaux est installée à côté de l'hôpital, dans l'enceinte fédérale. L'eau brute est puisée dans la rivière Moose et est traitée par filtration chimique, avec ajustement du pH.

Étangs aérés

Égouts : les eaux usées de toute l'île Moose Factory, collectées par gravité dans le réseau d'égout, sont traitées dans une lagune aérée à trois compartiments et à rejet continu; cette lagune appartient à la Première nation de Moose Cree, qui l'exploite.

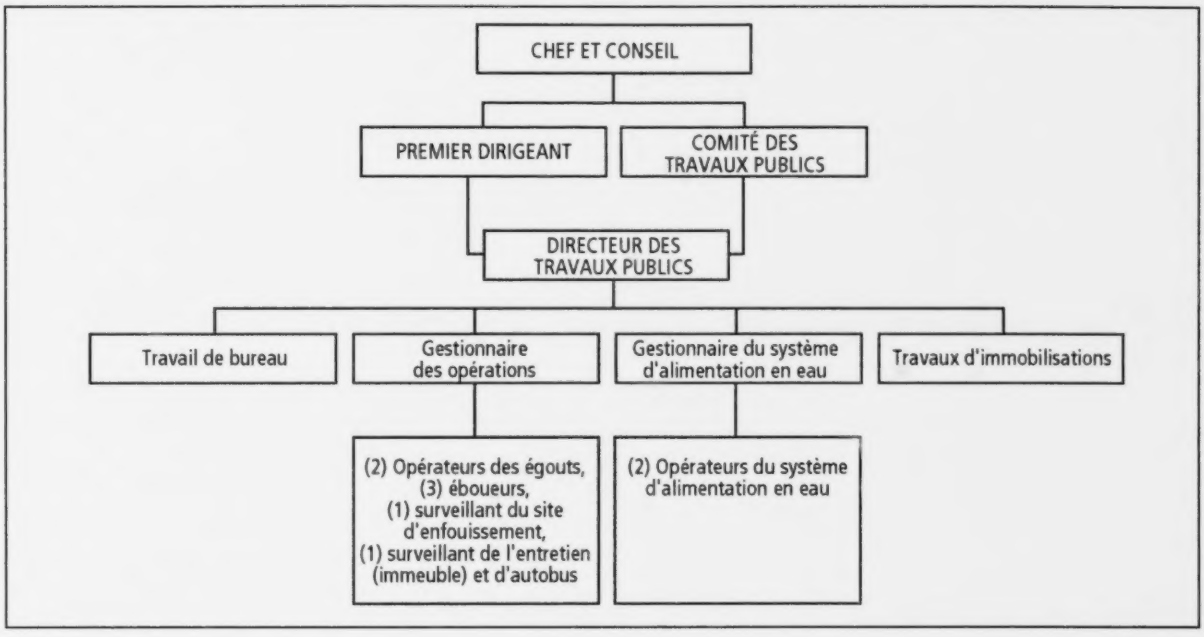
Voirie : les services d'entretien des chemins sont confiés en sous-traitance à la Moose Cree Development Corporation. En outre, pendant les périodes de pointe, on fait appel à des entreprises privées.

Collecte des ordures ménagères et enfouissement des déchets : ce service comprend la collecte hebdomadaire, le triage des déchets et leur recyclage sur les sites d'enfouissement. Les services de compactage sont confiés en sous-traitance à la Moose Cree Development Corporation.

Entretien des bâtiments : l'entretien des bâtiments est assuré par le personnel du Service des travaux publics pour l'ensemble des biens et des installations de la Première nation. On utilise un système d'ordres de travaux; l'administrateur traite toutes les demandes qui lui sont adressées.

Transport scolaire : on fait appel au budget de transport des élèves pour financer les salaires consacrés à d'autres programmes d'entretien. Les services de transport scolaire s'adressent à tous les élèves qui fréquentent les trois écoles de l'île.

ORGANIGRAMME – TRAVAUX PUBLICS



L'Ontario First Nation Technical Services Corporation s'occupe de la formation du personnel de la collectivité, dans le cadre du Programme de formation itinérante.

L'entretien des chemins, le déneigement et les travaux nécessitant de l'équipement lourd sont confiés en sous-traitance à la Moose Cree Development Corporation. Les projets de logement sont réalisés en sous-traitance par les membres de la bande locale.

Le Service des travaux publics songe à reprendre la responsabilité et l'équipement de l'entretien des chemins, afin de veiller à ce qu'on continue de donner la priorité aux services à la collectivité.

Récemment, cette Première nation a terminé la construction d'un nouveau garage pour les travaux publics, d'un entrepôt et de bureaux qui seront partagés avec le Service du logement.

Soutien de la collectivité

Charlie Cheechoo, sous-chef, explique le succès de sa collectivité par l'excellence du personnel – y compris les cadres supérieurs et les employés à tous les autres échelons – et par l'appui de cette collectivité. « La grande majorité est favorable à ce que nous faisons. Toutes les critiques sont suivies de conseils et de suggestions sur les mesures correctives à adopter. »

Cette collectivité croit à la participation. Il y a généralement deux réunions communautaires par an (qui attirent toujours un nombre considérable de participants), de même que des réunions plus informelles, en soirée, avec le chef, pour débattre certaines questions; de plus, on rend souvent visite aux aînés et à ceux qui ne peuvent pas se déplacer pour assister à ces réunions. Chaque comité est constitué d'un nombre considérable de représentants de membres de la collectivité; on tâche aussi de recruter différents membres de la collectivité pour la représenter.

ÉNONCÉ DE MISSION

« La mission de la Première nation de Moose Cree consiste à raviver et préserver ses convictions culturelles, traditionnelles et spirituelles, pour améliorer la vigueur de la collectivité dans laquelle nous vivons et le respect mutuel, pour connaître un avenir meilleur. »

Le plan stratégique de cette collectivité comprend un énoncé de mission et une définition des valeurs communautaires. Dans le cadre de ce plan, on définit des objectifs pour chacun des secteurs suivants : les services gouvernementaux, le logement, l'infrastructure et les services publics. L'un des objectifs décrits dans le plan stratégique consistait à élaborer un plan quinquennal de développement communautaire. Ce plan, terminé en 1997, est maintenant mis à jour.

De solides assises administratives

Une solide structure administrative intégrée, dirigée par Stan Louttit, p.-d.g., et constituée de politiques et de procédures uniformes, de méthodes de gestion des ressources humaines et de principes de responsabilisation financière, est l'un des secrets du succès de la Première nation de Moose Cree.

Les Jolly, directeur, Travaux publics

Le Service des ressources humaines gère les effectifs de tous les autres services de la Première nation. Il s'occupe notamment des politiques sur l'emploi et les conflits d'intérêt, de l'aide à offrir dans l'embauche et des examens du rendement. Le Comité de la santé et de la sécurité comprend des représentants de chaque service, dont celui des Travaux publics. On donne aujourd'hui, au personnel du Service des travaux publics, une formation particulière dans le domaine de la santé et de la sécurité.

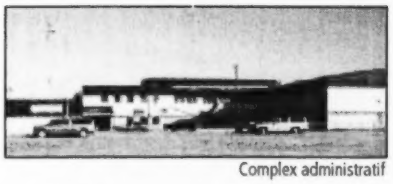
On assure la responsabilisation financière en préparant un budget annuel, qui est approuvé par le Conseil; puis, on tient des examens mensuels avec Paula Spence, directrice des Finances. Le Service des finances exerce la fonction comptable. Toutes les dépenses sont affectées à une catégorie budgétaire dans les bons de commande. Généralement, le budget du Service des travaux publics est équilibré; toutefois, il faut parfois transférer des fonds entre des catégories budgétaires.

La majorité du financement du Service des travaux publics provient du financement de base d'Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC); on assure l'appoint grâce aux droits d'utilisation perçus pour la collecte des ordures ménagères, l'aqueduc et les égouts. Les taux des droits d'utilisation sont fixés selon le principe du recouvrement des coûts.

Grâce à sa situation géographique et stratégique exceptionnelle dans la région de la baie James, cette collectivité profite de certains avantages dans son développement économique et communautaire, ce qui a permis à la Première nation de Moose Cree d'accomplir des progrès satisfaisants dans la réalisation de son objectif organisationnel d'autonomie. Le Conseil de Mushkegowuk, entité autochtone politique et administrative de la région, a été fondé au milieu des années 1980 et doit, selon la mission que lui a confiée le Conseil des chefs, fournir différents services aux Premières nations membres. Les Moose Cree sont l'une des dix Premières nations membres du Conseil de Mushkegowuk. Aujourd'hui, alors que la collectivité des Moose Cree continue de développer sa capacité, la plupart, voire la totalité des programmes administrés par cette Première nation n'ont plus besoin des services du Conseil de Mushkegowuk.

La collectivité voisine de Moosonee offre certaines possibilités pour le partage de l'équipement et de la main-d'œuvre; toutefois, la rivière représente un obstacle de taille. La Première nation tâche de trouver un site d'enfouissement commun en collaboration avec la collectivité de Moosonee. Le site d'enfouissement actuel de cette Première nation, qui se trouve dans l'île, est sur le point d'atteindre la fin de sa durée utile.

Parce que la superficie sur laquelle on pourrait agrandir les sites d'enfouissement



Complex administratif

et limitée dans l'île, la Première nation a pressenti le village de Moosonee, qui recherche lui aussi un nouveau site, afin d'aménager un site commun sur le territoire continental. On pourrait ainsi stocker les déchets pendant la période estivale et les transporter jusqu'au site pendant l'hiver.

Lutte contre les incendies et sauvetage : un service irréprochable

Fondé en 1965, le Service de lutte contre les incendies et de sauvetage de l'île Moose Factory assure la protection contre les incendies et la planification des mesures d'urgence de la collectivité. Le Service de lutte contre les incendies constitue toujours un solide pilier de la collectivité et permet de façonner les méthodes de prestation des services publics. En effet, il peut répondre aux besoins des différentes administrations, grâce à la vigueur et au succès de ces opérations de lutte contre les incendies et de sauvetage.

2002 Rescue Unit

Ce service comprend trois employés à temps plein : le chef, le sous-chef et le sous-chef adjoint; il regroupe également 25 pompiers volontaires environ. Parce qu'il sert les trois administrations de l'île, le chef de la lutte contre les incendies, Douglas Cheechoo, relève du p.-d.g. de Moose Cree, Stan Louttit, ainsi que du Conseil de lutte contre les incendies de Moose Factory. Ce conseil est formé de représentants de la Première nation des Moose Cree, du CSL et de la Weeneebayko Health Ahtuskaywin.

À l'évidence, le chef et le Conseil donnent une priorité absolue à la mission et aux activités du Service de lutte contre les incendies et de sauvetage. Ce service est doté de biens d'équipement modernes et de ressources pour réaliser un programme rigoureux de prévention des incendies dans la collectivité, de même que d'une solide division de soutien administratif, qui s'assure que les objectifs organisationnels sont atteints. En plus de ces réalisations locales, l'équipe des pompiers de Moose Factory a représenté dignement sa collectivité dans les concours de pompiers autochtones, en remportant le championnat de l'Ontario pour les trois dernières années et en s'inscrivant au deuxième, troisième et quatrième rangs au Canada en 1999, 2000 et 2001 respectivement. Bien que Cheechoo, chef du service, soit fier de ces efforts, il tient à ce que l'équipe continue de se concentrer sur sa mission, qui consiste à répondre aux besoins de la collectivité dans la protection contre les incendies.

La prévention des incendies et l'information du public constituent des éléments essentiels de la mission de ce service. Les employés font, à intervalles réguliers, des inspections dans les résidences (qui s'étendent aux appareils de chauffage) et dans les immeubles commerciaux. Ils travaillent en étroite collaboration avec l'école pour donner de l'information sur la prévention des incendies. Le chef du service affirme que son personnel prépare une partie des affiches sur le thème de la prévention des incendies et qu'il est toujours à la recherche de matériel adapté à la culture locale, en plus d'être intéressé par l'élaboration de documents d'information supplémentaire dans le dialecte des Cris.

Le Service de lutte contre les incendies et de sauvetage échange souvent des ressources et des possibilités de formation avec d'autres collectivités, sans toutefois participer aux accords d'aide réciproque, à cause de l'éloignement de cette collectivité. Malgré la proximité, la rivière Moose constitue un obstacle suffisant pour décourager toute tentative d'aide réciproque formelle avec Moosonee; cependant, les collectivités s'entraident dans toute la mesure du possible.

Doug Cheechoo, chef, Services d'incendie

Doug Cheechoo travaille dans ce service depuis 24 ans; il en est le chef depuis dix ans. Il confie qu'il « a toujours hâte de se présenter au travail tous les jours ». Voici le conseil qu'il donne aux autres collectivités : « faites fructifier au maximum les moyens que vous avez à votre disposition, sans vous attendre à être équipé parfaitement dès le début. Il faut du temps, de l'ardeur et de la volonté pour respecter les objectifs organisationnels. Grâce à l'ingéniosité, on peut y arriver avec un budget modeste. Faites participer votre collectivité. Il faut toujours faire de la prévention, même si on dispose d'une caserne perfectionnée et bien équipée. Soyez patient et n'abandonnez jamais. Nous (les pompiers) travaillons directement avec notre cœur. »

Pour susciter au sein de son équipe autant d'ardeur et de volonté, il remet chaque année des prix à ceux qui ont le plus participé aux séances de formation, aux demandes d'intervention en cas d'incendie, de même qu'aux recrues et aux pompiers de l'année.

On prend très au sérieux la formation dans le domaine du sauvetage; en effet, tous les membres du service suivent une formation pratique continue.

Ce service joue aussi un rôle prépondérant dans la coordination de la recherche et du sauvetage (R et S) dans l'île. Le littoral de la baie James est une vaste région qui connaît des intempéries très fortes à cause du froid, des marées et du vent et qui connaît les sautes d'humeur du temps.

ÉNONCÉ DE MISSION DE L'UNITÉ DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE DE L'ÎLE MOOSE FACTORY

« Sauver des vies et protéger les biens grâce à la prévention, à la préparation, à la formation et à l'intervention. »

Selon le mode de vie traditionnel des Cris de la baie James, on utilise la rivière et la baie pour se rendre aux points de chasse et de trappe au printemps et à l'automne, lorsque la météorologie et les conditions de déplacement sont les plus incertaines. Avec le développement de l'écotourisme dans la région, le nombre de visiteurs qui se déplacent sur les terres et sur les voies d'eau ne cessent d'augmenter. La demande exprimée pour les opérations de recherche et de sauvetage a elle aussi augmenté depuis dix ans.

En raison de la stratégie qui s'est produite à la baie James en septembre 1999 et au cours de laquelle huit des onze membres de la Première nation qui se rendaient dans une zone de récolte à l'automne ont péri dans un accident nautique, l'unité de R et S de Moose Factory est appelée à jouer un rôle important dans le développement de l'organisation régionale de la R et S à la baie James. Cette unité a récemment organisé une conférence nationale, durant laquelle elle a animé des ateliers et donné de la formation, en plus de permettre aux participants de faire part de l'expérience vécue. En novembre 2000, cette unité a

mérité le Prix d'excellence en R et S du Secrétariat national de recherche et de sauvetage pour ses efforts.

Planification des mesures d'urgence

La coordination des services d'urgence est une fonction importante du Service de lutte contre les incendies. Le Plan des mesures d'urgence de l'île Moose Factory est mis à jour à intervalles réguliers. Le Groupe de contrôle des opérations d'urgence est constitué du chef des Moose Cree, Norm Hardisty, du coordonnateur des mesures d'urgence, Bruce Nelson, qui est également sous-chef du Service de lutte contre les incendies, d'un agent de police, de Doug Cheechoo, chef du Service de lutte contre les incendies, et de représentants des services des Travaux publics, des Communications, des Services sociaux et de la Santé. Pat Fletcher, administrateur des opérations, représente le Service des travaux publics auprès du groupe de contrôle.

Loin d'être un document rangé sur une tablette, le plan d'urgence est appliqué à intervalles réguliers. Pendant la saison annuelle des inondations, au printemps, le Groupe de contrôle est sur un pied d'alerte et surveille chaque jour les niveaux d'eau et les formes de débâcle. Ce plan précise les méthodes qu'on utilise pour prévenir les membres de la collectivité et décrit les mesures à prendre, selon la gravité de la situation et le risque d'inondation.

Le chef et le Conseil donnent une priorité absolue aux services d'urgence, dont la police, la lutte contre les incendies, le transport ambulancier, la radiocommunication, de même que la recherche et le sauvetage. Cette Première nation a préparé un plan d'affaires pour le Centre des services d'urgence de la collectivité, qui regrouperait chacun de ces services et qui jouerait le rôle d'organisme central de commandement et de contrôle.

Le Conseil de lutte contre les incendies constitue un modèle pour la Commission des services publics

Le Conseil de lutte contre les incendies et le Service de lutte contre les incendies et de sauvetage ont répondu aux besoins des trois administrations de l'île avec tant d'efficacité et offrent des services tellement supérieurs que la collectivité songe à s'inspirer de ce modèle pour l'ensemble des services publics offerts. La Première nation complète actuellement un examen organisationnel conjoint des services de sécurité publique et municipaux de l'île. Voici les services visés par cet examen :

- protection contre les incendies;
- recherche et sauvetage;
- planification des mesures d'urgence;
- transport ambulancier;
- surveillance policière;
- collecte des ordures ménagères;
- gestion de l'. queduc et des égouts;
- entretien des chemins;
- éclairage des rues;
- entretien de l'aéroport.

Selon ce principe, on mettrait sur pied une Commission des services publics, qui assurerait les services d'urgence et municipaux de l'ensemble de l'île. On suggère que cette commission soit constituée de quatre commissaires représentant les Moose Cree, de deux représentants du CSL et d'un représentant de l'hôpital.

Les Jolly croit qu'un représentant de l'unité des services techniques pourrait aussi faire partie de cette commission pour fournir des services de planification et de conception. La mise sur pied de cet organisme offrirait des avantages, puisqu'elle augmenterait la capacité d'emprunt et limiterait la responsabilité.

Regards sur l'avenir

La construction du Centre des services d'urgence de la collectivité et la création de la Commission des services publics, pour concerter les services publics municipaux et d'urgence en faisant appel à des représentants de toutes les administrations présentes sur l'île, constitue actuellement des priorités pour le chef et le Conseil de la Première nation de Moose Cree.

Le Centre des services d'urgence de la collectivité de l'île Moose Factory jouera un rôle essentiel dans l'amélioration et le développement des services de sécurité publique de cette collectivité. Le regroupement des services de lutte contre les incendies, de surveillance policière, de planification des mesures d'urgence et de recherche et de sauvetage dans un immeuble de pointe et aménagé adéquatement permettra de rationaliser les opérations, de faciliter l'entretien et la gestion et de produire des économies à long terme.

Lotissement résidentiel

Ce projet encouragera et facilitera la collaboration et la communication parmi les prestataires de services de sécurité publique, en augmentant l'efficacité de la coordination des mesures d'urgence, de la

planification, de la formation et de l'information du public dans le domaine de la sécurité. La Première nation de Moose Cree est en train de mettre sur pied une unité de services techniques, afin d'améliorer le génie, par exemple dans la conception, la planification, le développement et l'examen sur le terrain.

Rivière Moose

Écotourisme

La collectivité de Moose Cree offre des expéditions en hiver et en été, notamment en skis de randonnée, en motoneiges, en raquettes, ainsi que des tournées des concessions de piégeage et des excursions en canot. Les guides autochtones offrent aux touristes des voyages de découvertes culturelles, en racontant des anecdotes, en proposant des plats et des médicaments traditionnels, en campant dans des tipis et en permettant de connaître le mode de vie des Cris de la baie James dans une région éloignée et sauvage.

Dans le cadre de ce programme, la Première nation construit actuellement le Centre faunique Wa-sh-ow de la baie James, camp d'écotourisme et de voyages d'aventures, qui offrira des visites guidées pendant toutes les saisons. L'auteur d'un récent article publié dans le *National Geographic Traveler* ne tarit pas d'éloges au sujet des expéditions qui permettent de « skier avec les Cris ».

« Grâce à l'efficacité de toutes les parties dans les négociations, nous pouvons fournir les meilleurs services municipaux, qui n'ont rien à envier à ceux de toute autre collectivité. »

Les Jolly, directeur des Travaux publics

LES SECRETS DU SUCCÈS

- Participation et soutien de la collectivité
- Modèle de conseil servant plusieurs administrations
- Gestion solide et stable
- Leadership et ardeur
- Capacité perfectionnée d'intervention en cas d'incendie et d'urgence et dans les sauvetages

RESPONSABLE À CONTACTER AUPRÈS DE LA PREMIÈRE NATION

Les Jolly
Directeur des Travaux public
Première nation de Moose Cree
C.P. 190
Moose Factory (Ontario) P0L 1W0
Tél. : (705) 658-4619
Téléc. : (705) 658-4734
Courriel : les.jolly@moosecree.com

NATION CRIE D'OUJÉ-BOUGOUMOU

La collectivité d'Oujé-Bougoumou est installée dans le territoire québécois de la Baie James. Les Oujé-Bougoumou sont les Eenou, leur langue est le cri, et leur terre natale est l'Eenou Astchee. Après s'être réinstallés dans différents sites pendant plusieurs décennies, les Oujé-Bougoumou ont finalement établi une collectivité permanente au début des années 1990. Malgré les avantages apportés par la création d'une collectivité à partir de zéro, ils ont aussi dû relever un défi de taille, en planifiant en même temps tous les aspects de leur vie collective. Un élément critique du plan directeur portait sur les travaux publics. Les Oujé-Bougoumou ont montré qu'ils étaient parfaitement en mesure de relever le défi des travaux publics et ont pu, à force de persévérance et de volonté, mettre au point des solutions qui harmonisaient l'innovation et la tradition dans l'application des technologies traditionnelles. L'infrastructure mise sur pied est compatible avec le territoire et la culture des gens qui y habitent.

FAITS ET CHIFFRES

Population sur la réserve : 700 personnes
Superficie de la réserve : à déterminer
Lotissement urbain : Oujé-Bougoumou
Région : Québec
Zone géographique 2 : à moins de 60 km d'un centre de services
Indice environnemental – Code B : entre 40° et 50° de latitude

Site Web : www.ouje.ca

Un peuple à la recherche d'un territoire

Pendant la plus grande partie du siècle écoulé, les Eenou Oujé-Bougoumou ont formé un peuple en transition. Entre 1920 et 1970, les villages des Oujé-Bougoumou ont déménagé leurs pénates à sept reprises. Cette instabilité s'expliquait surtout par la présence tentaculaire de l'industrie minière dans la région.

Il y a plus de 70 ans, les prospecteurs d'or et de cuivre ont envahi le vaste territoire traditionnel des Oujé-Bougoumou, qui s'étirait sur 2 500 kilomètres carrés dans le Nord du Québec. Les activités minières, les camps, le peuplement et les villes ont a maintes reprises délogé les colonies des Premières nations. En plus de causer des inconvénients matériels, ces activités ont produit des retombées environnementales, qui ont modifié l'étroite relation qui unissait les Oujé-Bougoumou avec le territoire et l'eau. La chasse et la trappe ont toujours représenté un volet important de leur mode de vie traditionnel.

Dans les années 1970, les Oujé-Bougoumou ont constaté que leur territoire additionnel intéressait vivement des entités comme les gouvernements et les entreprises privées de mise en valeur des ressources. Pour affirmer leur présence, ils se sont divisés en six groupes et se sont dispersés pour mettre sur pied des camps dans différents secteurs de leur territoire traditionnel. Cela a toutefois causé

des problèmes sociaux dans le domaine de l'éducation, de la santé et du développement économique, de même que dans les relations interpersonnelles et dans la vie familiale et sociale.

En 1989 et 1992, les Oujé-Bougoumou ont conclu des accords, respectivement, avec la province du Québec et le gouvernement du Canada, pour obtenir des contributions financières qui ont permis de financer la construction d'un village permanent. Or, les gouvernements n'ont jamais renoncé à leur compétence pour ce qui est du territoire traditionnel des Oujé-Bougoumou, et encore aujourd'hui, cette Première nation continue de lutter pour protéger son droit d'accès à ce territoire.

Le nouveau site de la collectivité a essentiellement été bâti entre 1991 et 1996. Paul Wertman et Abel Bosum, le chef à l'époque, ont été deux des principaux dirigeants et conseillers des Oujé-Bougoumou pendant la planification, la création et le développement du village. M. Bosum rappelle que « dès le début de la planification de notre nouveau village, nous avons constaté que le processus auquel nous participions consistait en quelque sorte à faire table rase et à remplir une feuille blanche, pour rédiger le premier chapitre de l'avenir de notre collectivité. Nous n'étions pas obligés de bâtir ce village d'une certaine manière, et nous n'avions pas d'idée préconçue à propos de la meilleure ligne de conduite à tenir. Cependant, nous éprouvions un sentiment très profond de responsabilité, puisque nous savions tous que nous construisions notre nouveau village non seulement pour nous-mêmes, mais aussi pour les générations à venir ».

ÉQUIPEMENT DES TRAVAUX PUBLICS

- Camion polyvalent de dix roues
- Camion de trois tonnes
- Trois camions légers pour l'entretien général
- Véhicule pour les services d'entretien
- Rétrochargeuse
- Petit bulldozer
- Excavatrice
- Petit tracteur (pour le déneigement et le nettoyage des rues)
- Petit chariot élévateur (pour l'entrepôt)
- Zoom-boom

Plan communautaire reflétant la conception circulaire traditionnelle

Planification et conception de la collectivité : créer un environnement vital motivant

Dès le début, les dirigeants de la collectivité étaient conscients de l'importance de l'efficacité des travaux publics à long terme. Abel Bosum explique : « nos négociations portaient essentiellement sur le calcul des coûts de l'application d'un plan directeur collectif. En déposant ce document, nous avions bon espoir que nous serions en mesure de mettre en œuvre un plan vraiment global et complet. De plus, nous avons constaté que grâce à une planification exhaustive, nous pourrions aussi tenir compte des facteurs éventuels d'exploitation et d'entretien dans les décisions à prendre. Nous étions en mesure de prendre des décisions qui, à l'évidence, réduiraient les frais d'entretien de la municipalité, tout en respectant les préférences de la collectivité, les exigences environnementales et les considérations culturelles et esthétiques ».

La sélection du site lui-même constituait un point de départ important pour le plan collectif. Pendant les négociations avec le gouvernement fédéral et la province, les Oujé-Bougoumou se sont d'abord penchés sur les aspects essentiels de la création de leur collectivité. Ils ont sélectionné six sites potentiels et établi les critères d'évaluation, à savoir :

- l'adaptation des sites pour la construction;
- la proximité par rapport au territoire de chasse;
- la qualité de l'eau;
- la disponibilité du bois de chauffage;
- l'esthétique et le panorama;
- l'accessibilité.

Le site privilégié par la collectivité n'était pas satisfaisant pour la province, en raison de conditions médiocres d'accès et des frais

correspondants. Voilà pourquoi la collectivité a dû se contenter de son deuxième choix, qui est aujourd'hui le site de la collectivité des Oujé-Bougoumou.

Afin d'élaborer un plan collectif qui servirait les générations à venir, on a tenu de nombreuses réunions communautaires. Paul Wertman rappelle l'orientation définie par les aînés : « la collectivité devrait être stable économiquement, non destructive pour le territoire, en harmonie avec l'environnement et ne pas constituer simplement une ville « du sud », importée dans le Nord. Cette vision revenait en fait à ce qu'on appelle aujourd'hui le « développement durable ».

Conformément à cette vision, le site retenu pour l'aménagement de la collectivité offrait plusieurs avantages, qui étaient favorables à la construction d'une collectivité efficiente. Cette île sablonneuse s'incline graduellement vers le sud, jusqu'à la rive du lac Opemiska. Les conditions sablonneuses permettent de réduire les coûts de construction; l'exposition au sud offre elle aussi un avantage, dans le chauffage solaire passif des bâtiments. Le relief légèrement en pente permet aussi l'écoulement par gravité, ce qui facilite la collecte des eaux usées et réduit le nombre de stations de pompage nécessaires. L'infrastructure de l'aqueduc et des égouts a été conçue pour respecter le relief naturel, pour réduire les frais de construction et d'exploitation. Ce principe est bien adapté aux objectifs des Oujé-Bougoumou, soit réduire l'impact environnemental et la consommation de l'énergie.

En s'inspirant de la vision élaborée dans les réunions communautaires et exprimée par les aînés, on a établi un plan directeur. Tous les éléments de ce plan avaient un thème en commun : créer un environnement social compatible avec l'environnement naturel. Certains éléments de ce plan sont évidents dans la collectivité, à savoir :

- l'aménagement concentrique des chemins, la plupart des installations collectives étant installées au centre;
- un thème architectural « horizontal », qui crée un rapport étroit avec la terre, puisque les bâtiments construits ont une toiture dominante et audacieuse et des murs de hauteur modeste;
- une zone réservée aux habitations traditionnelles et qu'on peut utiliser pour des activités communautaires et pour informer les visiteurs.

Paul Wertman précise que l'investissement en temps, en attention et en créativité peut produire des résultats sociaux très positifs. « L'architecture est extrêmement importante pour une collectivité. Elle peut créer un visage visuel aux horizons culturels d'un peuple. Elle peut susciter un sentiment qui inspire les gens à façonner leur existence en conséquence. Pour nous, c'était un enseignement extrêmement important. »

Les Oujé-Bougoumou ont fait appel à un architecte autochtone pour la conception de la collectivité et des bâtiments.

Certains membres de la collectivité ont dû s'adapter à la vie dans un village permanent. Après tout, il n'y a guère longtemps, certaines familles de chasseurs ne regagnaient les villes ou les villages que pendant la saison estivale. Bien qu'un village permanent représentait la sécurité, il provoquait aussi un changement de mode de vie et d'état d'esprit.

Installation de chauffage du district communautaire

Le chauffage du district : convertir les déchets en énergie

RÉSEAU DE CHAUFFAGE DU DISTRICT : CARACTÉRISTIQUES

- Brûlage des déchets de bois
- Utilisation de l'eau chaude, plutôt que de la vapeur, pour transmettre la chaleur
- Consommation de 3 000 à 4 000 tonnes de sciure de bois par an en général
- Coûts de 25 000 $ par an en combustible pour l'ensemble du village
- Utilisation du mazout pour le chauffage en période de pointe et comme source de combustible de secours
- Plusieurs fonctions automatiques : chargement des chaudières, protection contre les retours de flamme, combustion, collecte des cendres, harmonisation des charges et régulation de la température de l'eau
- Chaudières alimentées au bois et au mazout
- Faibles rejets d'oxyde nitreux et de dioxyde carbonique par rapport à un système alimenté au mazout
- Système de pompage de l'eau à vitesse variable
- Réseau de distribution : 600 mètres de tuyaux d'acier et 2 300 mètres de tuyaux de plastique
- Stations de transfert thermique et radiateurs dans les différents bâtiments
- Compteurs d'énergie pour la facturation
- Recours à un ingénieur-conseil de l'extérieur pour les services techniques permanents

Toute la collectivité est chauffée grâce au réseau de chauffage du district. L'eau chaude, qui provient d'une centrale, circule dans des tuyaux enfouis dans le sol de toute la collectivité. Il suffit d'installer de petits échangeurs thermiques dans chaque maison et chaque bâtiment. Paul Wertman précise que le concept « s'intègre très harmonieusement avec l'ensemble général des principes définis par les aînés ». Ce concept est devenu encore plus attrayant lorsqu'on a constaté qu'on pouvait utiliser, comme source de combustible bon marché, des grandes quantités de sciure de bois produite par une scierie toute proche. Chaque année, ce combustible ne coûte que 25 000 $ pour l'ensemble de la collectivité.

Lorsque les Oujé-Bougoumou ont construit leur réseau de chauffage de district, le coût initial des immobilisations pour la centrale de chaudière de biomasse et le circuit de distribution était relativement élevé. Toutefois, à cause des frais relativement faibles de combustible et d'exploitation, les coûts du cycle chronologique sont nettement abordables. Les avantages qui découlent de la production d'emploi, de la réduction de l'impact environnemental et du réinvestissement des dépenses d'énergie dans la collectivité sont également importants.

Cette utilisation productive des déchets de bois est conforme aux principes des Autochtones qui consiste à n'exploiter l'environnement que pour l'essentiel et à affecter tous les déchets produits à des applications utiles. Cette technologie économique et innovante se révèle pratique et s'harmonise avec la doctrine de développement durable des Oujé-Bougoumou.

Travaux publics : des débuts modestes

Pendant les négociations, les Oujé-Bougoumou ont décidé de s'installer dans le site sélectionné, en habitant des tentes – même pendant l'hiver – pour faire connaître leur intention et leur volonté. Paul Wertman se rappelle les premiers jours passés sur le nouveau site : « les Oujé-Bougoumou cherchaient par tous les moyens possibles à attirer l'attention sur leur cause et leurs conditions de vie. Les dirigeants ont constaté qu'il était important de susciter la confiance chez les gens et de leur donner l'assurance qu'en définitive, ils atteindraient leur objectif : fonder une nouvelle collectivité. Toutefois, entre-temps, ils ont dû améliorer leurs conditions de vie et ne pas s'attendre à ce que la « manne » tombe sur eux. En améliorant leurs conditions de vie, ils

ÉTENDUE DES SERVICES

Aqueduc : puits souterrain

Égouts : collecte par gravité, une station de pompage et un système de lagunes aérées

Chemins et allées

Collecte des ordures ménagères et enfouissement des déchets

Entretien des bâtiments publics

Paysagement public

Chauffage du district

Le Service des travaux publics s'occupe également de l'entretien du pavillon, de l'école et de la clinique de santé dans le cadre d'un contrat.

devaient s'assurer que même si les gens habitaient dans les tentes, on mettrait en place des installations adéquates pour le ravitaillement en eau et le traitement des déchets. »

Ainsi se résument les débuts modestes des travaux publics dans la nouvelle collectivité des Oujé-Bougoumou. Aujourd'hui, le Service des travaux publics a un effectif de 15 personnes.

Freddy Bosum est le nouveau directeur exécutif des Projets d'immobilisation et des Travaux publics. Conseiller durant huit des 12 dernières années, il siège actuellement au conseil d'administration de Eenou Companee, qui est la société de développement du village. Dans ses nouvelles fonctions, M. Bosum a beaucoup d'attentes pour son service. « Actuellement, notre réseau fonctionne bien, confie-t-il, mais on peut toujours s'améliorer. La perfection n'est pas de ce monde, ce qui ne nous empêche pas d'y travailler. »

On examine actuellement plusieurs aspects de ce service, pour en améliorer l'efficience et l'efficacité. Dans la nouvelle structure organisationnelle du service, le directeur assume des responsabilités dans trois grands secteurs : le logement, les immobilisations, de même que l'exploitation et l'entretien. Le directeur exécutif s'occupe lui-même des immobilisations, alors que l'administrateur de la construction de logements et le directeur des Travaux publics s'acquittent des deux autres responsabilités, sous les ordres du directeur exécutif.

Le directeur des Travaux publics est chargé de l'exploitation et de l'entretien du système de chauffage du district, des infrastructures (aqueduc et égout), de la voirie, des allées, de la collecte des ordures ménagères, de l'enfouissement des déchets et des bâtiments. Le Service des travaux publics a des contrats avec la Commission scolaire des Cris et le Conseil et la clinique de la santé des Cris pour l'entretien ménager des immeubles et des jardins. Ces services sont également assurés dans les bâtiments qui appartiennent à la collectivité, par exemple le poste de police, la caserne de pompiers, le pavillon des sports, l'atelier des métiers et l'immeuble du ministère des Ressources naturelles. Le Service des travaux publics travaille en étroite collaboration avec d'autres services et organismes comme l'Environnement, les Loisirs, la Culture, l'Eenou Companee et l'Association des trappeurs cris.

Immeuble de l'administration - éléments de conception culturels propres au style architectural des collectivités

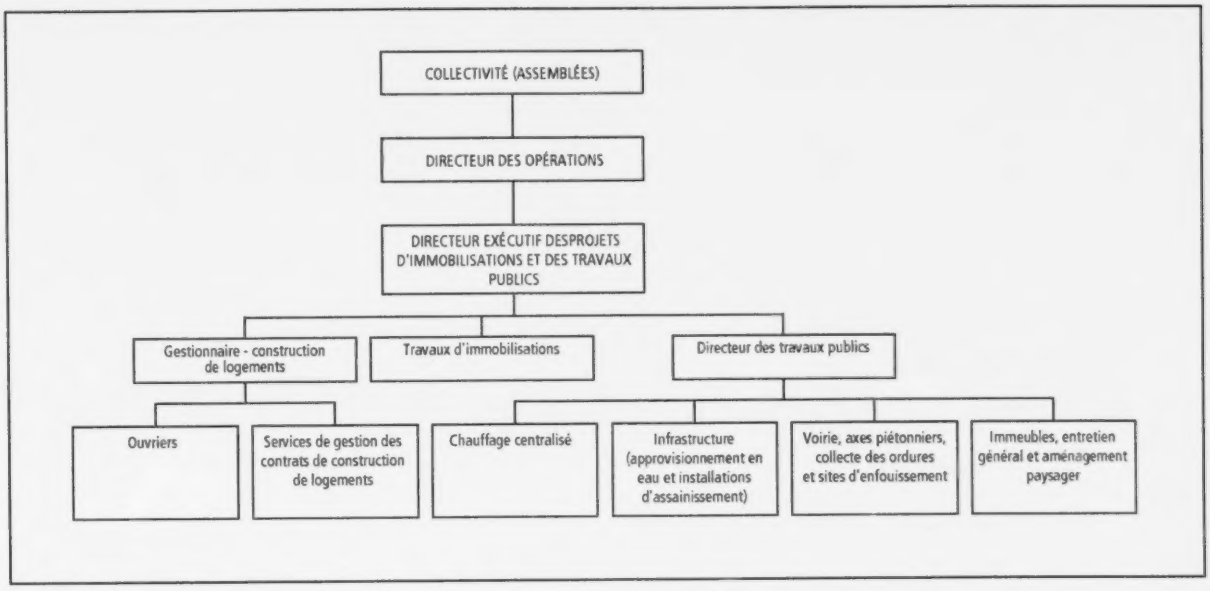
Une équipe compétente, pendant et après la construction

Presque tous les employés du Service des travaux publics ont participé, d'une manière ou d'une autre, à la construction des infrastructures de la collectivité. Dans le cadre des contrats de construction, il fallait généralement faire appel aux membres de la collectivité. Cela a permis non seulement d'offrir des emplois, mais aussi de participer à long terme à la réalisation des travaux publics. Paul Wertman déclare : « nos employés savent où se trouvent tous les tuyaux et tous les robinets. Après tout, ils étaient présents lorsqu'on a enfoui cet équipement dans le sol ».

Dans les contrats portant sur toutes les installations importantes, il a aussi fallu préparer des guides d'exploitation et d'entretien, afin d'établir des procédures claires pour l'entretien des installations en bonne et due forme et en permanence. En s'inspirant de ces guides et des dessins des ouvrages bâtis, les employés du Service des travaux publics ont appliqué un plan d'entretien régulier et ont appris à très bien connaître les installations. Voilà pourquoi les employés doivent généralement s'occuper du dépannage sans faire appel aux services d'un technicien de l'extérieur. Cette formation pratique est complétée par des séances de formation régulières, qui visent à perfectionner les compétences.

Toutes les immobilisations de la collectivité sont gérées par la société de développement de la localité. À la fin d'un projet, on confie les installations au Service des travaux publics, qui s'occupe des installations et de l'entretien.

ORGANIGRAMME



Les Oujé-Bougoumou ont mis sur pied un service de travaux publics qui est stable financièrement. S'ils ont pu le faire dès le départ, c'est parce que la collectivité a été construite pendant une récession économique et qu'on a pu obtenir la main-d'œuvre et les matériaux à un coût relativement abordable. On a donc pu en profiter pour ajouter aux travaux d'autres éléments par exemple des chemins asphaltés.

Stabilité financière et saine gestion

Dans la collectivité des Oujé-Bougoumou, les travaux publics se fondent sur le principe de la stabilité financière et sur de saines pratiques de gestion. Les fonds proviennent à la fois de transferts annuels du gouvernement fédéral, des droits d'utilisation, de la location de l'équipement et des recettes apportées par les services rendus dans le cadre des contrats. Tout le financement fédéral est transféré en bloc, la Première nation est responsable de l'affectation de ce financement.

Abel Bosum explique la doctrine qui sous-tend l'efficacité de la gestion du financement des travaux publics : « nous exerçons nos fonctions d'entretien

LES SECRETS DU SUCCÈS

- Leadership visionnaire
- Détermination
- Efficacité de l'utilisation des ressources extérieures
- Harmonisation de la tradition et de l'innovation
- Saine gestion financière

Célébrer le succès - Ouverture de l'école de Waapiitiwewam

municipal dans un contexte global d'autonomie gouvernementale locale. Nous prenons les décisions localement en ce qui concerne l'établissement des priorités et l'affectation du total des recettes de la collectivité. À nouveau, ces décisions sont prises pour l'ensemble de la collectivité, après avoir évalué les besoins, les priorités et les objectifs. Les dirigeants de la collectivité sont responsables de l'élaboration de budgets annuels sérieux, comme n'importe quel autre gouvernement. Les règlements de zonage et les ordonnances se rapportant à différentes questions soit aussi bien la réglementation des chiens que la protection de l'environnement, sont établis selon la même structure gouvernementale. En fait, tous les nouveaux projets ou toutes les nouvelles installations doivent être approuvés et autorisés au préalable par l'administrateur de l'environnement de notre localité avant d'être réalisés. Nous devons même présenter à cet administrateur l'ensemble de notre plan de construction, pour qu'il l'évalue, avant même la première pelletée de terre. »
Une fois par an, le directeur exécutif soumet, en collaboration avec le personnel cadre le budget de l'exercice suivant. Un comité budgétaire constitué du directeur des opérations, du trésorier et du comptable en chef approuve ce budget ou demande de revoir les priorités pour l'équilibrer. Freddy Bosum confie : « nous devons nous concentrer sur les infrastructures dont nous avons besoin, et non nécessairement sur celles que nous souhaitons construire. Il faut savoir faire certaines concessions ».

Durant l'exercice, le directeur exécutif revoit, chaque semaine avec le personnel cadre, le budget, les bons de commande et les comptes fournisseurs. Le Service de la comptabilité est centralisé et s'occupe notamment des relevés mensuels.

M. Bosum précise : « je veux d'abord, entre autres, connaître dans les moindres détails des habitudes de dépenses annuelles de notre service. Il est important de connaître les aspects saisonniers de nos activités et des incidences que cela a produit sur la trésorerie. Ainsi, nous pouvons surveiller l'évolution de nos dépenses et connaître exactement notre situation ».

On compte les frais de service collectifs généraux selon un taux fixe. Ces frais permettent de financer les services comme les assurances, de même que le chauffage, l'aqueduc, les égouts et la gestion.

M. Bosum insiste sur l'importance d'autonomiser les employés pour rester sur la bonne voie : « auparavant, nous avions de la difficulté à répondre aux demandes visant à exercer des activités qui dérogeaient à nos priorités. Nous mettons aujourd'hui en place des politiques pour nous assurer que les travaux sont réalisés uniquement après avoir été soumis aux circuits d'approbation pertinents, sans égard à l'auteur de la demande de travaux. Le chef et le Conseil sont très favorables à ce principe ».

Une autre tâche de M. Bosum consiste à évaluer le programme de formation du service. Il s'agit d'analyser les compétences et la formation des employés et de cerner les points à améliorer. « Dans certains secteurs, nous avons des guides, des descriptions de travail et de l'information qui permettent à nos employés de s'acquitter de leurs fonctions. Dans d'autres secteurs, nous devons élaborer tous ces documents. »

Le Service des travaux publics travaille à la réalisation d'un programme formel de gestion des biens. La collectivité donne une priorité absolue à la tenue d'un bon système de conservation des documents, dont les dessins des ouvrages bâtis et les contrats.

« Nous travaillons actuellement à notre plan collectif quinquennal », confie M. Bosum. « Selon le principe que nous avons adopté, nous faisons participer tous les secteurs de la collectivité qui pourraient être touchés. Généralement, un comité est constitué de représentants des aînés, des jeunes, des chasseurs traditionnels, des professionnels et d'au moins une femme. »

Vision

On peut tirer un riche enseignement de l'expérience acquise par les Oujé-Bougoumou dans la création de leur collectivité. Paul Wertman précise : « l'excellence du leadership et une vision constante sont des éléments essentiels de notre succès. Il est également important d'appuyer cette vision par les pratiques, les procédures et les règles, pour que la collectivité puisse s'adapter aux changements de chef et de personnalités ».

Les Oujé-Bougoumou ont adopté une vision qui saurait inspiré les membres de leur collectivité. Pour réaliser cette vision, il a fallu consacrer un investissement considérable en ressources, en temps, en volonté et en créativité. Paul Wertman considère que le résultat a certes justifié tous ces efforts et réfléchit à haute voix : « après tout, finance-t-on une vision qui est une source d'inspiration ou une collectivité jetable »?

La planification d'une collectivité à partir de zéro comporte différents avantages et diverses difficultés. M. Wertman résume ainsi la situation : « on peut réaliser ses rêves; la seule limite est représentée par les ressources qu'on met à votre disposition. Tout l'art consiste à adapter son rêve aux ressources ». Qu'est-ce qu'une collectivité existante pourrait apprendre de l'expérience des Oujé-Bougoumou dans la création d'un environnement vital et social riche d'inspiration? Réponse de

M. Wertman : « la plus grande difficulté consisterait à rompre avec l'école de pensée existante ».

favorise la protection des biens et suscite la fierté;

- les membres peuvent choisir un programme de location comportant des options d'achat.

RESPONSABLE À CONTACTER AUPRÈS DE LA PREMIÈRE NATION

M. Freddy Bosum
Directeur exécutif des Projets d'immobilisation et des Travaux publics
Nation crie d'Oujé-Bougoumou
Oujé-Bougoumou (Québec)

Tél. : (418) 745-2519
Téléc. : (418) 745-3544
Courriel : freddy@ouje.ca

Le logement : motif de fierté

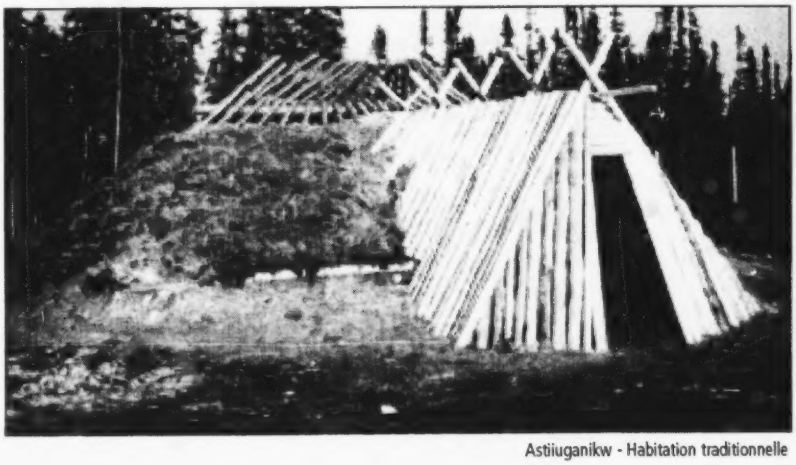
Les Oujé-Bougoumou sont fiers de leur programme de logement, dans le cadre duquel ils construisent chaque année quatre ou cinq maisons. Voici un aperçu des caractéristiques de ce programme :

- ce programme est autodéveloppé et autofinancé;
- grâce à la conception des maisons, les membres de la collectivité peuvent les construire eux-mêmes;
- le programme est adapté à la culture des Cris;
- l'entretien et le chauffage sont économes d'énergie (norme R-2000 et supérieure);
- le Programme d'accession à la propriété

Unité de logement typique

VILLAGE TRADITIONNEL

La collectivité comprend un village traditionnel voisin, dans lequel on organise souvent des activités culturelles et communautaires; ce village joue un rôle important dans les programmes de tourisme culturel de la collectivité.



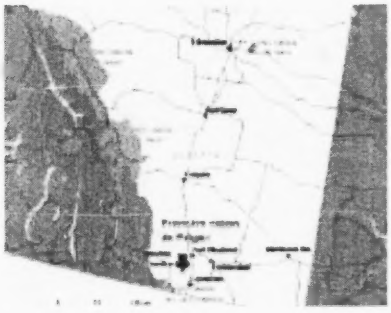
Astiiuganikw - Habitation traditionnelle

PREMIÈRE NATION DE PEIGAN

La Première nation de Peigan est une collectivité de taille moyenne située dans les contreforts des Rocheuses albertaines. Une équipe unie d'employés compétents s'occupe de la fonction des travaux publics. Un système informatisé de gestion de l'entretien constitue l'épine dorsale des opérations, de l'entretien et de l'archivage des documents et permet de produire des ordres de travaux qui renferment les lignes directrices pour les activités journalières. Le succès qu'elle connaît dans le domaine des travaux publics, cette Première nation le doit à un leadership inspiré et à l'investissement consacré au personnel, de même qu'à des attentes élevées pour ce qui est du rendement.

FAITS ET CHIFFRES

Population sur la réserve :
2 200 personnes
Superficie de la réserve : 45 000 ha
Lotissement urbain : Brocket
Région : Alberta
Zone géographique 1 : à moins de 50 km du centre de services
Indice environnemental – Code B : latitude comprise entre 45° et 50°

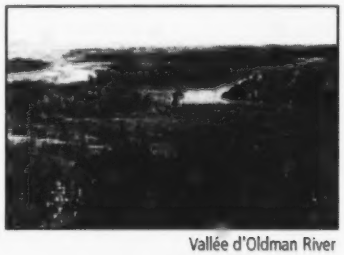


Peigan se trouve en bordure de l'autoroute 3, entre les cantons de Fort Macleod et de Pincher Creek, à l'ouest de Lethbridge, en Alberta. Cette collectivité est nichée dans les contreforts des Rocheuses, près de la frontière américaine. La rivière Oldman serpente juste au nord de l'autoroute; le lotissement urbain de Brocket est situé dans la réserve, au sud de cette autoroute.

Les Pikani font partie de la nation des Blackfoot, qui comprend des tribus habitant les plaines du Montana et de l'Alberta. Parce qu'ils habitaient traditionnellement les plaines, leur mode de vie était largement tributaire du bison. Lorsque les troupeaux de bisons ont commencé à disparaître, les Pikani se sont tournés vers l'exploitation des ranchs.

À l'heure actuelle, la population de cette réserve se chiffre à 2 200 personnes. Les terres de la réserve s'étendent sur une superficie d'environ 45 000 hectares. Environ 60 % de la population habitent dans le lotissement urbain de Brocket, alors que le reste de la population est essentiellement dispersé dans les zones rurales.

À une certaine époque, la mission qui consistait à s'occuper des fonctions de travaux publics relevait de la compétence du ministère du Logement. En 1982, le Service des travaux publics a été constitué comme entité distincte et devait s'occuper de l'entretien des immobilisations financées par Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC). En janvier 1986, Floyd Provost a été nommé directeur des Travaux publics.



Vallée d'Oldman River

Bons de travail

Les ordres de travaux : l'épine dorsale des travaux publics des Peigan

Avant de réintégrer cette Première nation et d'assumer cette fonction, Floyd travaillait pour une société pétrolière de Pincher Creek et dans l'industrie minière à Thompson, au Manitoba. Grâce à cette expérience, il a découvert l'idée de la gestion de l'entretien et du système des ordres de travaux. Lorsqu'AINC s'est mis à la recherche de collectivités pour lancer le projet pilote d'exploitation d'un système de gestion de l'entretien, Floyd a accepté de relever le défi : « nous avons pris un engagement; nous devions alors plonger tête première », confie Floyd. « Nous avons demandé aux responsables de nous donner une chance et de nous permettre de faire nos preuves. » C'est ainsi qu'il a commencé à aménager les assises d'un système de travaux publics modeste, mais florissant.

Floyd enchaîne en expliquant que le système fourni à l'origine pour ce projet pilote avait été conçu pour l'entretien des immeubles et qu'il n'était pas assez puissant pour traiter les différents services d'infrastructure de la collectivité. Il voulait un système qui s'étendrait à l'aqueduc, à l'égout, à la voirie, aux bâtiments, à l'équipement de protection contre les incendies, en somme, à tout ce qui était financé par le Service des travaux publics. C'est ainsi qu'on a mis en œuvre le Système de gestion totale (SGT), programme conçu à l'origine pour assurer l'entretien des infrastructures du système carcéral aux États-Unis.

Dans le cadre du programme pilote, on avait prévu des fonds pour un poste d'agent de la gestion de l'entretien. Floyd fait savoir que selon le principe adopté au début, on voulait chercher, dans l'ensemble du pays, la personne compétente pour occuper ce poste. On a embauché un technicien-spécialiste agréé en ingénierie (TSAI), qui travaillait pour un service de génie municipal dans le domaine de l'exploitation. Le titulaire de ce poste est finalement parti pour prendre un autre poste; la réaction de Floyd en dit long sur ses principes de gestion du personnel : « nous embauchons des candidats et nous leur donnons une formation. S'ils entrent chez nous et qu'ils s'en vont ailleurs, je suis satisfait de savoir que nous les avons aidés à progresser. »

Puis, Floyd a sondé les experts-conseils et d'autres relations d'affaires pour connaître les qualités recherchées chez les candidats afin d'assurer la stabilité et la longévité du poste. On lui a conseillé de chercher quelqu'un qui avait des racines et des liens dans la région. Aujourd'hui, Floyd embauche des employés en s'en remettant aux recommandations de ses différents contacts dans le domaine de l'expertise-conseil, au gouvernement et dans les municipalités.

Randy Wolf Tail, agent, Gestion de l'entretien

Aujourd'hui, c'est Randy Wolf Tail, membre de la collectivité des Peigan et titulaire d'un certificat de TSAI, qui occupe le poste d'agent de gestion de l'entretien. Randy, qui occupe ce poste depuis à peine plus de neuf mois présente avec fierté le SGT sur son ordinateur. Il affirme que même s'il lui a fallu un peu de temps pour connaître toutes les fonctions du système, il s'agit d'un programme assez simple. Le SGT produit les ordres de travaux d'entretien préventif et courant et permet de suivre les travaux terminés et les coûts d'entretien pour chaque bien d'équipement.

On établit les priorités du Service des travaux publics à partir des ordres de travaux hebdomadaires produits par l'ordinateur. Ces ordres sont triés et déposés dans une corbeille accrochée sur le mur du hall d'entrée principal. Les employés prennent les ordres de travaux chaque matin pour connaître les activités de la journée. À la fin de la journée, on enregistre dans les fiches des ordres de travaux le temps consacré à chaque tâche. On transfère ensuite l'information sur les ordres de travaux exécutés dans le SGT avec les codes d'affectation des heures et de l'équipement pour mettre à jour la base de données.

ÉQUIPEMENT DU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

- Trois niveleuses
- Deux camions à gravier
- Un camion pour les ordures ménagères
- Deux réservoirs d'eau
- Deux camions de traitement sous vide des eaux usées
- Un tracteur

« En ce qui me concerne, précise Randy, j'adore ce système, puisqu'on peut le consulter n'importe quand. Par exemple, tout le monde me demandait quand nous avions vidangé, pour la dernière fois, ce réservoir d'eau d'égout. J'ai donc consulté le système et en l'espace de quelques secondes, j'ai pu connaître la date de la dernière vidange. Ce système est utile et est vraiment fantastique. »

L'équipe du Service des travaux publics

L'effectif comprend une vingtaine de personnes : quatre travaillent au bureau et les autres, sur le terrain. Randy Wolf Tail est l'agent de gestion de l'entretien; Casey Provost est comptable, Lisa Stufco, répartitrice, et Floyd Provost, directeur.

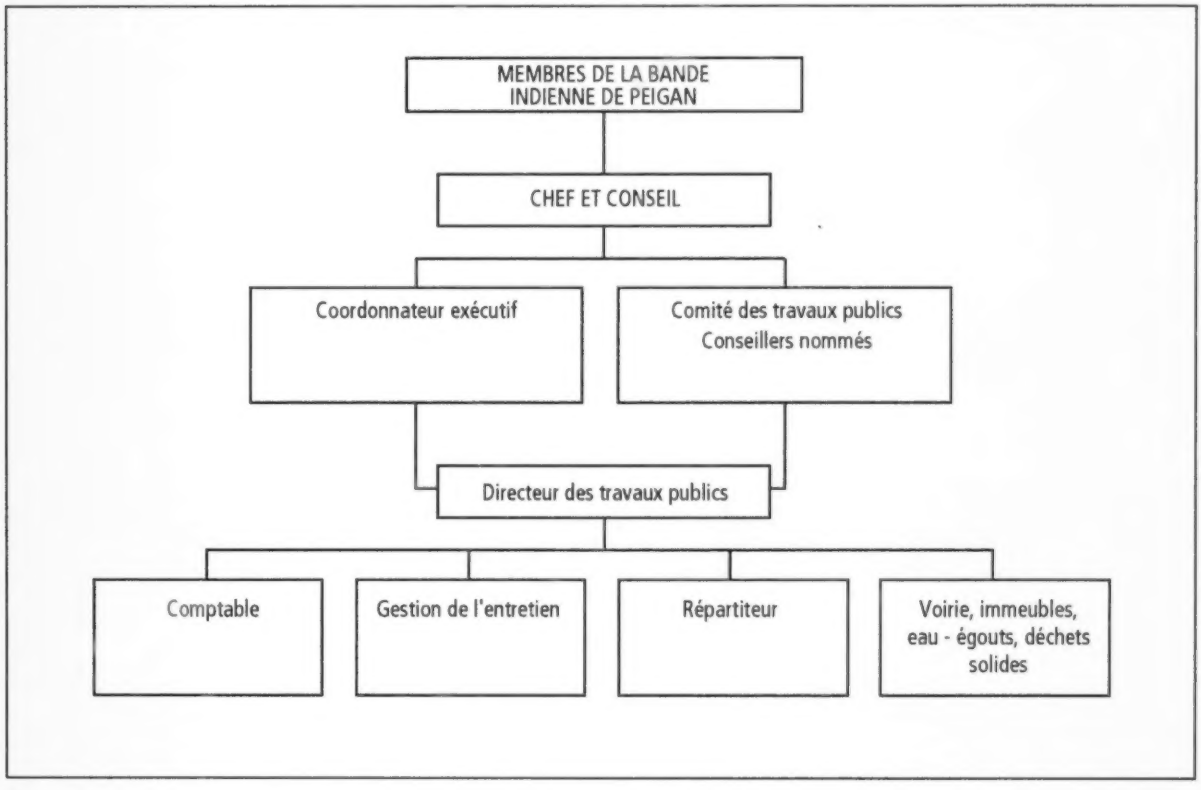
En plus de s'occuper des services de ravitaillement en eau, de collecte et de traitement des eaux usées, de la voirie, du ramassage des ordures ménagères et des services de garde des immeubles, le Service des travaux publics assure également la sécurité, collabore à l'entretien du cimetière et veille à l'entretien de la patinoire de l'aréna. Il est également responsable de la réalisation des projets d'immobilisation pour tous les travaux d'infrastructure. Cette Première nation construit actuellement une nouvelle centrale de traitement des eaux à filtration lente sur sable.

En 1988, Floyd a été nommé chef des pompiers; tous les employés du Service des travaux publics sont donc devenus automatiquement membres du service des pompiers volontaires.

Peigan avait un accord d'aide réciproque avec plusieurs municipalités voisines pour les services d'urgence; toutes ces municipalités font appel à des effectifs volontaires. Le Service de lutte contre les incendies le plus proche, qui fait appel à des pompiers salariés, se trouve dans la ville de Lethbridge, à 80 kilomètres à l'est.

Floyd croit beaucoup à la formation et à la certification. Son agent de gestion de l'entretien a pu se rendre aux États-Unis suivre une formation sur le SGE. Randy Wolf Tail et le responsable de l'exploitation des réservoirs d'eau ont suivi une formation auprès du Northern Alberta Institute of Technology (NAIT), ce qui leur a permis de se faire certifier au niveau 1. Les responsables de l'exploitation de l'aréna ont suivi une formation auprès du Southern Alberta Institute of Technology (SAIT) et sont

ORGANIGRAMME – TRAVAUX PUBLICS



ÉTENDUE DES SERVICES

Approvisionnement en eau : les puits d'approvisionnement sont alimentés à partir d'un filtre à lit de gravier dans le périmètre d'inondation de la rivière Oldman, de l'autre côté de l'autoroute, en face de la collectivité. Les installations de pompage pour la distribution et de chloration se trouvent derrière le bureau du Service des travaux publics. On construit actuellement une nouvelle centrale de traitement à filtrage lent sur sable. Environ 60 % des maisons sont reliées à un réseau de tuyauterie pour la distribution de l'eau; les autres sont ravitaillées par camion.

Eaux usées : le réseau de collecte des eaux usées comprend à la fois des conduites gravitaires et un système de ravitaillement par camion. Le traitement est assuré par une lagune facultative à quatre compartiments.

Voirie

Collecte et enfouissement des déchets : ce service est offert moyennant certains frais (qui sont annulés dans le cas des aînés).

Garde des immeubles

Aréna et centre communautaire : le Service des travaux publics s'occupe notamment des réservations et de l'entretien de la patinoire.

Sécurité et garde du cimetière

Protection contre les incendies : les employés du Service des travaux publics deviennent automatiquement des employés volontaires. Lisa Stufco joue le rôle de répartitrice pour les services à fournir en cas d'urgence.

certifiés au niveau II comme opérateurs pour l'entretien des patinoires. La Première nation a acheté un cours de certification dans le domaine de l'équipement lourd; tous les chauffeurs de camion doivent obtenir les compétences nécessaires.

Il faut suivre une vaste formation pour devenir pompier. Parce qu'une école de pompiers peut-être très onéreuse, Floyd mise, dans toute la mesure du possible, sur les cours offerts dans les collectivités voisines et demande souvent aux membres de son équipe de participer à des exercices de formation.

Parce que le volume de travail est insuffisant pour avoir à son service des travailleurs spécialisés, Floyd encourage souvent les entreprises locales à embaucher et former des membres de la collectivité, en s'engageant à faire appel à leurs services pour toutes les activités des Premières nations. Plusieurs personnes qui ont commencé leur carrière de cette manière exploitent aujourd'hui leur propre entreprise sur la réserve.

La sécurité et la santé sont également importantes. Chacun des travailleurs sur le terrain est muni d'un émetteur-récepteur et est constamment en rapport avec Lisa au bureau de la réception. Cette dernière tient un registre des heures et des coordonnées de tout le personnel chargé du transport par camion. Les chauffeurs communiquent avec elle par radio chaque fois qu'ils s'arrêtent dans un immeuble. Ainsi, Lisa peut suivre leur progression et s'assurer que tout se déroule bien. Elle peut aussi faire un suivi des clients auxquels on a fourni des services, en plus d'établir éventuellement des calendriers et de répondre aux appels des membres de la collectivité.

Lorsqu'on lui pose des questions sur les pratiques de gestion des ressources humaines, par exemple l'examen annuel du rendement, Floyd répond qu'il n'y a pas d'évaluation formelle; il fait plutôt le point chaque jour. Tous les matins, il examine avec chacun des employés les ordres de travaux exécutés la veille, en discutant avec eux des problèmes qui ont surgi et des améliorations qui pourraient être apportées.

Planification des immobilisations et gestion des biens

Les Peigan se situent à mi-chemin dans la troisième mise à jour de leur plan collectif. On s'inspire ensuite de ce plan pour produire le plan quinquennal des immobilisations. Floyd fait savoir que parfois, ce plan paraît trop ambitieux par rapport au financement disponible. Toutefois, il confie patiemment qu'il est disposé à procéder par petites étapes et à adopter une démarche progressive dans la mise en œuvre de ce plan. Par exemple, la collectivité réalise actuellement la sixième phase d'un plan qui en prévoit huit et qui vise à mettre en œuvre l'entretien de l'infrastructure de tuyauterie.

En matière de gestion des biens et de planification budgétaire, Floyd fait massivement appel au Système de rapports sur la condition des biens (SRCB), qui est mis à jour tous les cinq ans. Il va de soi que le SGT est le principal moyen qui sert à établir la planification de la gestion des biens. Floyd indique qu'il existe trois types d'ordres de travaux : les ordres courants, préventifs et ceux qui portent sur les projets d'entretien et le remplacement de l'équipement; ces trois ordres de travaux sont financés à même le budget annuel d'entretien du service.

Les rapports du SRCB permettent parfois de cerner les besoins qui appartiennent à la

troisième catégorie d'ordres de travaux. Par exemple, la lagune d'égout facultative de la collectivité a été construite dans les années 1970. Un rapport récent du SRCB a permis de constater un problème de saturation mineur et un écoulement le long de certaines talus. Les travaux de réparation effectués sur les talus ont consisté notamment à enlever et remplacer l'argile, à les recouvrir de tout-venant, puis à y déposer une pierre de protection.

Les Peigan s'en remettent aux normes techniques existantes, de même qu'aux lignes directrices réglementaires. Ils appliquent généralement les lignes directrices générales, mais font souvent appel aux lignes directrices provinciales, qui sont plus précises (par exemple, dans la conception des réseaux de fosses septiques).

« Les employés sont suffisamment motivés pour marquer chaque travail de leur empreinte. »

Floyd Provost, directeur
des Travaux publics

Lotissement urbain de Brochet

Responsabilisation

Le service gère un budget équilibré. Casey Provost s'occupe de la comptabilité à temps partiel. Elle assure aussi la comptabilité du Service de perfectionnement des ressources humaines, qui est une autre émanation du Conseil. Elle a récemment reçu un diplôme collégial en administration des entreprises, avec spécialisation en comptabilité. Elle travaille pour le Service des travaux publics depuis un an et demi.

Les livres sont tenus à l'aide des progiciels comptables ACCPAC et Quick Books. Les données enregistrées dans ces progiciels proviennent des ordres de travaux exécutés chaque jour. Casey peut suivre les opérations du service dans plus de 500 catégories de comptabilité analytique et soumettre à Floyd des comptes rendus sur la situation du service par rapport au budget. Casey confie que tout l'art consiste à « comptabiliser de pair les recettes et les dépenses ».

Chaque année, on prépare le budget et on effectue l'examen et la vérification en bonne et due forme. Toutefois, Casey fait régulièrement le point, avec Floyd, sur les résultats réels par rapport aux provisions budgétées. Les recettes du budget proviennent presqu'entièrement d'AINC, dans le cadre de l'accord de contribution de la collectivité. On facture des droits d'utilisation pour certains services, à savoir :

- la collecte des ordures ménagères (dont les frais sont annulés dans le cas des aînés);
- le nettoyage des fosses septiques;
- la location du centre communautaire;
- le transport du loam et du gravier;
- la location de l'équipement.

Floyd rend des comptes au Conseil par l'entremise du Comité des travaux publics et de l'administrateur en chef. Ce comité, constitué de quatre conseillers, intervient dans les questions de financement; il approuve le budget annuel, établit les priorités et se penche sur les questions de santé et de sécurité.

Lorsqu'on lui demande comment il gère le problème causé par l'intervention du Conseil dans les opérations et les décisions quotidiennes du Service, Floyd répond que pendant la séance d'orientation, pour chaque nouveau Conseil, on lui réserve deux heures pour lui permettre de présenter aux conseillers le programme et les enjeux dans le domaine des travaux publics. Floyd en profite pour exposer les responsabilités du Service et les objectifs réalisables grâce au financement dont il dispose. Il tâche aussi d'inviter les conseillers qui ont des connaissances techniques à siéger au Comité des travaux publics, pour qu'ils comprennent mieux les problèmes affrontés par le Service.

Floyd donne l'exemple du régime d'attribution des priorités pour le déneigement des chemins. On fait connaître clairement, à tous les conseillers et membres de la collectivité, la politique sur le déneigement des chemins : on déneige d'abord les chemins principaux; puis, on s'occupe des membres de la collectivité que le Service de la santé désigne comme des « personnes à risque » (à savoir les femmes enceintes, les dialysés et les aînés qui ont des problèmes de santé

connus). Le problème des priorités et des attentes contradictoires est monnaie courante. À l'occasion d'une séance de synthèse informelle, qui a eu lieu au cours d'une réunion tenue après une tempête de neige particulièrement forte, Floyd a comparé ses notes avec celles d'autres directeurs de municipalités et de Premières nations voisines : « c'était un peu comme dans une réunion des AA : il fallait se confier ouvertement », dit-il.

En ce qui concerne la responsabilisation, Floyd parle de l'accord de contribution et de l'objectif du Service, qui consiste à veiller à ce que les installations restent dans leur état original ou presque. « Le système des ordres des travaux assure la responsabilisation, puisque chaque employé doit justifier les heures consacrées aux travaux et que chaque heure est débitée à un compte de coûts. Les employés sont suffisamment bien motivés pour marquer chaque travail de leur empreinte. »

Parce que le Service gère un budget équilibré, on prévoit et budgète les dépenses courantes selon les besoins. Par exemple, tous les quatre ans, le gravier est concassé et empilé; chaque année, on réserve des fonds à cette activité. Floyd précise : « en plus, je crains beaucoup les vérificateurs. D'ailleurs, je ne sais pas qui je crains le plus : les vérificateurs ou les dentistes. »

Pour ce qui est de la tenue des livres, Floyd reconnaît que son service a tendance à tout garder. On classe les archives électroniques comme les documents imprimés selon l'année et les différents biens. Récemment, lorsque le Service a vendu une génératrice d'occasion à une collectivité voisine, il a pu lui fournir les manuels et les relevés de travaux, qui remontaient à 1987.

Partenariats et services extérieurs

Floyd fait massivement appel à des services techniques spécialisés. Chaque année, on réserve du financement aux services d'inspection et aux conseils techniques offerts par les experts-conseils et d'autres spécialistes du domaine. Il privilégie les relations à long terme avec les experts-conseils et les travailleurs spécialisés, puisqu'il est convaincu des avantages apportés par la continuité, notamment la connaissance des systèmes et la création d'une relation de confiance. Selon la politique régionale d'AINC, les Premières nations peuvent passer, à leur discrétion, des marchés pour moins de 50 000 $.

Bien que le Conseil tribal de la localité n'ait pas de programme de travaux publics, les Peigan font effectivement appel aux ressources du Groupe consultatif des services techniques (GCST) de la province. Daniel Northman, membre du Conseil, est le représentant des Peigan auprès du GCST; il participe aux séances de planification et d'information qui ont lieu à intervalles réguliers. La Première nation prend également part aux ateliers et aux séances de formation du GCST.

Floyd encourage les partenariats et les échanges avec les municipalités et les Premières nations voisines, notamment la participation aux organismes et aux groupes professionnels. Il fait partie de plusieurs de ces organismes, à titre de directeur des Travaux publics, de chef du Service de lutte contre les incendies et de directeur des services en cas de sinistre. En outre, les responsables de l'exploitation de l'aqueduc font partie de l'association provinciale qui les regroupe. L'accord d'aide mutuelle pour les services d'urgence donne lieu à de nombreux échanges avec les collectivités voisines. Dans les situations chargées de tension, par exemple les feux d'herbe, le déraillement d'un train et les accidents routiers, la collaboration et les liens avec les effectifs des collectivités voisines sont indispensables.

On a mis sur pied un service distinct du Conseil pour assurer la liaison avec les entreprises locales de services publics d'électricité, de gaz et de téléphone.

Le Service des travaux publics des Peigan applique une politique de « portes ouvertes » pour apporter toute l'aide voulue aux autres Premières nations. Plusieurs d'entre elles se sont montrées intéressées par le SGE de la collectivité; Floyd espère qu'il a pu leur être utile dans ce secteur.

« Nous pratiquons une politique de "portes ouvertes" lorsqu'il s'agit d'aider les autres Premières nations. »
Floyd Provost, directeur des Travaux publics

Planification des mesures d'urgence

Il y a plusieurs années, Floyd a constaté qu'il fallait planifier les mesures d'urgence dans la collectivité. Après des efforts répétés pour attirer l'attention sur cette question, le chef en poste à l'époque a finalement répondu à ses préoccupations, en le nommant directeur des Services en cas de sinistre. Au fil des années, sous la direction de Floyd, on a élaboré un plan détaillé et complet de mesures d'urgence.

Campus de Pikani pour l'éducation

Floyd se rappelle l'inondation de 1995 : à l'époque, « nous n'avions qu'une ébauche du plan ». Peu de temps après, l'intérêt manifesté pour ce plan s'est intensifié, et l'ébauche a été finalisée, pour finalement devenir la version actuelle du plan.

LES SECRETS DU SUCCÈS

- Source d'inspiration
- Investissement consacré au personnel
- Objectif de rendement élevé
- SGE intégré établi d'après les ordres de travaux
- Comptabilité analytique

La vision : une collectivité saine

Floyd accepte discrètement les compliments relatifs à ses réalisations; or, il précise que tout n'est pas toujours drôle. Le fait d'intervenir dans tant de tragédies peut être épuisant, affectivement, pour les employés; Floyd constate parfois qu'il faut beaucoup d'effort pour soutenir le moral de tous les membres du personnel.

Il demande à son équipe d'être « la meilleure ». « Parfois, ajoute-t-il, en regardant le reste de l'équipement que les autres services de lutte contre les incendies ont à leur disposition, on se console et on se dit qu'au moins, on peut faire mieux qu'eux. »

Floyd est une source d'inspiration pour son équipe et sa collectivité. Il fixe des objectifs élevés pour ses employés et leur demande de relever chaque jour la barre d'un cran, en servant mieux leur collectivité et en tâchant de s'améliorer tous les jours. Conformément à sa vision, il veille sur une collectivité saine. Il explique la motivation qui sous-tend son leadership : « c'est ma réserve, et ce sont mes gens. J'ai la responsabilité morale de faire tout en mon pouvoir pour eux. »

WEATHER DANCER I

Dans le cadre de la déréglementation récente de l'électricité, l'énergie éolienne suscite un intérêt grandissant. Le gouvernement de l'Alberta parraine un certain nombre de projets pilotes de production d'énergie éolienne.
Dans le cadre d'une coentreprise avec EPCOR Power Development Corporation, la Peigan Indian Utility Corporation a récemment commandé la première turbine éolienne de la collectivité, « Weather Dancer I ». Du haut de ses 72 mètres, Weather Dancer I produira environ 2 960 mégawatts-heure d'électricité chaque année pour la collectivité.

RESPONSABLE À CONTACTER AUPRÈS DE LA PREMIÈRE NATION

Monsieur Floyd Provost
Directeur des Travaux publics
Première nation de Peigan
C.P. 40
Brocket (AB) T0K 0H0

Tél. : (403) 965-3883
Téléc. : (403) 965-3931

SIX NATIONS COUNCIL

SIX NATIONS DE LA RIVIÈRE GRAND

Les Six nations de la rivière Grand, près de Brantford en Ontario, constituent la plus importante des Premières nations au Canada pour leur population et sont dotés d'un système complet de travaux publics. Pour réussir à faire fonctionner un système aussi vaste, il faut essentiellement compter sur un plan de gestion bien structuré et s'engager à le respecter. Les Six nations ont élaboré et appliquent vigoureusement un solide système de politiques et de procédures. La direction et le personnel du Service des travaux publics, ainsi que les membres de la collectivité, les chefs et les représentants des autres services donnent leur avis et apportent leur concours. Il s'agit d'un exemple d'une collectivité relativement vaste des Premières nations qui a, au fil des années, encadré l'évolution de ce Service des travaux publics pour en faire un organisme effectif et responsable.

FAITS ET CHIFFRES

Population sur la réserve : 11 000
Superficie de la réserve : 18 200 ha
Lotissement urbain : Ohsweken
Région : Ontario
Zone géographique 1
Indice environnemental – Code A : moins de 40° de latitude

Site Web : www.sixnations.ca

Les Six nations constituent la Première nation la plus importante du Canada et regroupent les Mohawk, les Oneida, les Onondaga, les Cayuga, les Seneca et les Tuscarora. Leur collectivité est située au cœur de la nappe phréatique de la rivière Grand, dans le sud de l'Ontario. Les centres urbains comme Brantford, Burlington, Hamilton et Toronto sont faciles d'accès en voiture.

En traversant le pont Chiefswood qui conduit à cette collectivité, on constate immédiatement que l'environnement naturel, le patrimoine local et l'infrastructure des travaux publics se côtoient harmonieusement. La centrale de traitement des eaux de la collectivité est située sur la berge de la rivière, près de la propriété familiale historique de la poète E. Pauline Johnson et du Parc Chiefswood, siège du Pow Wow international « le champion des champions » des Premières nations.

En sortant du pont Chiefswood, on entre dans le village d'Ohsweken, qui a été aménagé pour les Six nations. Cette collectivité s'étend sur une superficie totale d'environ 18 200 hectares, sur 12 kilomètres carrés approximativement. Les Six nations ont connu une croissance exceptionnelle, durant la décennie écoulée, à cause des répercussions du projet de loi C-31 et d'autres facteurs qui ont encouragé les gens à réintégrer la collectivité : en 1985, cette collectivité comprenait au total 11 627 membres, dont 6 987 personnes y habitaient; en 2001, la collectivité comprenait environ 21 000 membres, dont quelque 11 000 y habitaient en permanence. Cette collectivité en expansion avait de plus en plus besoin de services essentiels. Au cours des 20 dernières années, le Service des travaux publics des Six nations a évolué et s'est adapté pour répondre à ces impératifs croissants et à cette époque nouvelle.

Pont de Chiefswood

ÉTENDUE DES SERVICES

Station de traitement d'eau

Aqueduc - Rivière Grand : ce service comprend la centrale de filtration traditionnelle, le château d'eau, le réseau d'aqueduc d'Ohsweken et les puits des particuliers dans les zones rurales.

Traitement des eaux d'égout : il s'agit notamment du système de collecte par gravité d'Ohsweken, du traitement dans la lagune facultative, ainsi que des fosses septiques et des réservoirs dans

Poste de pompage d'eaux d'égout

les zones rurales.

Chemins : 171 km

Protection contre les incendies : quatre casernes de pompiers

Écoles : cinq écoles de niveau élémentaire, dans lesquelles on offre des cours dans la langue courante et traditionnelle; les élèves des écoles secondaires qui doivent se rendre dans les collectivités voisines voyagent en autobus.

Enfouissement : méthode de l'enfouissement à ciel ouvert.

Pour réaliser la vision de la collectivité

« Nous avons consulté d'autres collectivités (extérieures) pour connaître leurs objectifs et pour nous en inspirer. Les membres de notre collectivité le méritent. Tel est l'objectif que nous poursuivons. »

Roger Jonathan, conseiller et président du Comité des travaux publics

La fierté et la volonté sont les traits dominants des annales des travaux publics des Six nations. Autrefois modeste, avec un effectif de quatre personnes seulement, le Service des travaux publics a aujourd'hui à son service de 40 à 50 employés à temps plein. Il est responsable des ponts, des chaussées, des écoles, de l'aqueduc et des égouts, de l'élimination des déchets et de la protection contre les incendies dans la collectivité. Il offre aussi un soutien administratif dans l'application des mesures d'urgence. Les employés du Service des travaux publics sont conscients de l'importance de leurs activités, ainsi que de la santé et de la sécurité de la collectivité.

Comme tant de collectivités des Premières nations, les Six nations ont un plan communautaire et un plan d'immobilisation, qui sont mis à jour périodiquement. Dayle Bomberry, directeur des Travaux publics, considère que le plan d'immobilisation est un outil utile pour la planification et pour la définition des travaux d'entretien à effectuer ultérieurement, pour éviter que le Service des travaux publics « soit pris au dépourvu lorsque certains problèmes surgissent ».

« Toutes les décisions que nous prenons et toutes les activités que nous exerçons visent à assurer la santé et la sécurité des Six nations. »

Dayle Bomberry, directeur des Travaux publics

Des attentes de plus en plus importantes

Dans son évolution, le Service des travaux publics a dû relever sa part de défis. En raison de l'expansion et de la diversification de la collectivité, on avait de plus en plus besoin de services dans le domaine des travaux publics. On réclamait de plus en plus l'amélioration des services, les normes devenaient plus rigoureuses, la protection de l'environnement prenait plus d'importance, et il fallait être plus attentif aux risques relatifs à la santé et à la sécurité du grand public et des employés. « Il semble que les gens aient de plus en plus d'attentes à l'égard des services dans le domaine des travaux publics; or, tous ceux et celles qui interviennent dans la prestation des services et dans le calcul des coûts connexes ne sont pas aussi conscients qu'ils devraient l'être », explique Dayle.

Les Six nations ont relevé ces défis avec persévérance, débrouillardise et ingéniosité. Bien que les employés du Service des travaux publics soient fiers de leurs réalisations, malgré les ressources limitées mises à leur disposition, ils entrevoient des améliorations et continuent de réaliser leur vision à long terme des travaux publics dans la collectivité.

L'organisation est essentielle

La structure organisationnelle du Service des travaux publics a fait l'objet d'une étude et d'une planification attentives. Il existe des descriptions de travail pour tous les postes des cadres et des employés. Auparavant, les Six nations avaient à leur service un directeur des opérations, qui coordonnait les différents services. À l'heure actuelle, le système du portefeuille prévoit l'affectation d'un conseiller responsable de chaque service et de chaque comité.

Le Service des travaux publics est géré par le directeur des Travaux publics. Dayle Bomberry exerce cette fonction depuis à peine un an. Comme beaucoup d'autres cadres, Dayle doit se débrouiller pour répondre aux impératifs d'un service que certains considèrent comme le plus important et le plus varié de la collectivité. Pour ce faire, Dayle travaille en étroite collaboration avec ses gestionnaires dans les secteurs de l'administration, de l'entretien des écoles, de la voirie, de l'aqueduc et des égouts, des sites d'enfouissement et de la lutte contre les incendies. Voici un aperçu des caractéristiques de la structure organisationnelle :

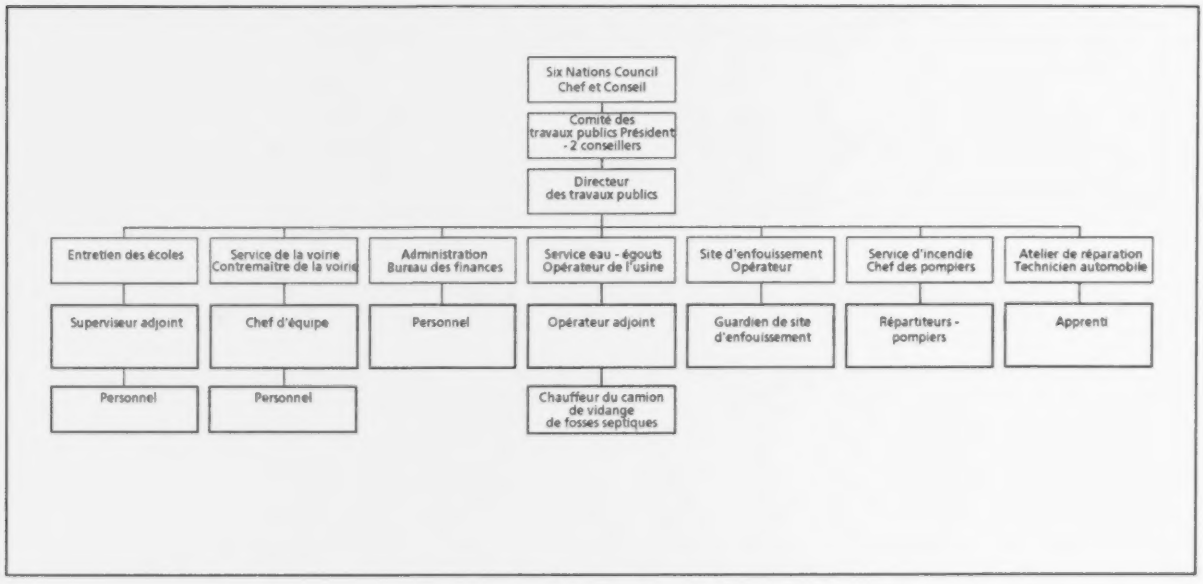
- des fonctions, des responsabilités et des descriptions de travail clairement définies;
- des occasions de mentorat et de diffusion des annales du service;
- des politiques, ainsi que des lignes directrices pour leur mise en œuvre;
- des mécanismes pour l'examen et la mise à jour des politiques à intervalles réguliers.

Les accords de financement ont une incidence sur la structure organisationnelle, comme sur les nombreux autres aspects de l'exécution des travaux publics. Selon M. Bomberry et M. Duff Davis, ex-directeurs des Travaux publics, plusieurs exemples le démontrent :

- à l'heure actuelle, la plus grande partie du financement est consacrée à l'aqueduc. Bien qu'on reconnaisse qu'il s'agit d'un service critique, on s'inquiète de constater que les autres services pâtissent du manque de financement;
- l'entretien des écoles et la protection contre les incendies pourraient normalement constituer des services indépendants, qui pourraient ainsi mieux se consacrer à leur mission. Faute de financement, les Six nations ont décidé de confier ces services au secteur des Travaux publics;
- à cause de l'affectation du financement, le Service du logement coordonne la conception et la construction des infrastructures pour de nombreuses sous-divisions des Six nations; ces infrastructures ne sont pas transférées au Service des travaux publics tant que leur construction n'est pas terminée.

Les employés du Service des travaux publics des Six nations sont fiers du rôle

ORGANIGRAMME – TRAVAUX PUBLICS



qu'ils jouent dans le cadre d'une équipe qui a pour mission de fournir des services essentiels aux membres de leur collectivité. Le Conseil des Six nations a confié des postes de responsabilité à des personnes compétentes et engagées. Il leur a fourni les outils qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités, en créant un cadre rigoureux de politiques et de procédures, qui définissent les lignes directrices pour l'intervention et la prise de décisions. Il existe des moyens de contre-vérification pour s'assurer que les objectifs du service sont respectés avec efficience et efficacité.

Selon Roger Jonathan, conseiller et président du Service des travaux publics des Six nations, le leadership collectif joue un rôle prépondérant dans l'élaboration d'un programme fructueux pour la réalisation des travaux publics. Il insiste sur l'importance, pour les dirigeants politiques, de continuer de se concentrer sur le rôle qui leur est confié, au lieu de se laisser distraire par l'administration et l'exploitation courantes du service. À son avis, cela veut dire qu'il faut :

- s'assurer qu'on affecte des employés qualifiés et compétents aux bons postes;
- élaborer des politiques claires et efficaces;
- s'en remettre aux politiques et aux employés pour qu'ils exercent leurs fonctions, sans intervenir inconsidérément;
- veiller à ce que les circuits de communication restent ouverts, pour que les dirigeants politiques sachent que les responsables des travaux publics doivent « faire le travail »;
- apporter le soutien nécessaire, notamment en ce qui concerne le financement disponible.

ÉQUIPEMENT DU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

- Compacteur d'enfouissement
- Camion d'élimination des déchets des fosses septiques
- Camion pour la gestion de l'environnement
- Camion en location-acquisition
- Camion pour les travaux publics
- Quatre tandems (avec accessoires pour le déneigement et l'épandage du sable et du sel)
- Deux niveleuses
- Chargeuse/pelle rétrocaveuse
- Chargeuse
- Tracteur-faucheuse
- Concasseuse
- Bulldozer
- Excavatrice
- Deux remorques utilitaires
- Quatre groupes de pompage à incendie
- Deux camions de sauvetage
- Réservoirs d'eau pour la lutte contre les incendies
- Compacteur de déchets solides
- Pompes portables
- Génératrices portables

Un cadre de politiques et de procédures

« On consulte les politiques et les procédures lorsqu'il faut le faire. Elles constituent un cadre autonome. »

Roger Jonathan, conseiller et président du Comité des travaux publics

Son succès, le Service des travaux publics des Six nations le doivent en partie à l'élaboration et à l'application de politiques et de procédures rigoureuses pour la gestion opérationnelle. Voici certaines initiatives communautaires qui sont réalisées au Service des travaux publics en collaboration avec d'autres services :

- *politique du personnel* : pour uniformiser les attentes en ce qui concerne le rendement et la conduite;
- *politique d'embauche* : pour instituer un processus équitable et uniforme dans l'embauche du personnel compétent et qualifié;
- *politique des appels d'offres* : pour s'assurer que le processus est équitable et efficace;
- *plan de mesures d'urgence* : pour collaborer avec d'autres services dans la protection civile;
- *comité de la santé et de la sécurité* : pour protéger la santé et la sécurité des employés et du grand public;
- *procédures environnementales* : pour travailler en étroite collaboration avec le Service de l'environnement dans le domaine des rapports sur le déversement des produits nocifs pour l'environnement.

En février ou mars chaque année, le Service des travaux publics passe en revue les politiques de chacune de ses unités. Le directeur des Travaux publics demande l'avis de chacun des superviseurs en ce qui concerne l'expérience récente vécue dans le cadre de l'apprentissage et des améliorations qu'on pourrait apporter aux politiques en ce qui a trait aux services qu'ils offrent en particulier. Ensemble, l'équipe cerne les problèmes qui se sont produits durant l'année écoulée et qui pourraient surgir de nouveau. Elle définit la meilleure méthode à adopter pour corriger ces problèmes et l'intègre, le cas échéant, dans le cadre des politiques. Le directeur présente ensuite au Comité des travaux publics les révisions qu'on recommande d'apporter aux politiques.

En règle générale, les révisions sont

justifiées par des motifs financiers et/ou les besoins de la collectivité. Si on s'attend à ce que ces révisions entraînent des répercussions directes considérables pour les membres de la collectivité, on lance une initiative de sensibilisation du public et de diffusion de l'information.

Nouveaux principes de gestion financière

En raison des pressions qui s'exercent pour l'extension des services et à cause des limites du financement, le Service des travaux publics ne néglige aucun effort pour gérer un budget équilibré. Tom Darnay, directeur des Finances, fait savoir qu'il s'agit de l'un des services du Conseil qui a tendance à accuser un déficit.

« Parfois, nous allons de l'avant et appliquons des mesures qui sont logiques à notre avis et qui doivent être prises, même si le financement n'est pas disponible. On peut avoir l'impression qu'il s'agit d'une mauvaise gestion. Cela peut également donner lieu à une situation déficitaire, ce que nous tâchons à tout prix d'éviter », explique Sherry Lickers, ex-agente financière des Travaux publics. « Pourtant, nous devons faire ce qu'il faut. »

Comme de nombreux organismes publics, le Service des travaux publics des Six nations recherche de nouveaux moyens pour harmoniser le besoin en services essentiels et en installations communautaires et les limites imposées par le financement et les ressources disponibles. Les Six nations tâchent de faire fructifier au maximum les ressources disponibles :

- en définissant clairement les besoins et les priorités;
- en consacrant des efforts à la recherche d'autres sources de financement;
- en partageant les coûts entre les services (par exemple grâce à des conventions d'achat globales et au partage de l'équipement);
- en facturant les frais de service;
- en procédant chaque trimestre à des examens financiers détaillés et en analysant les écarts (entre le budget et les dépenses réelles), à l'aide d'un système informatique de gestion financière, de même qu'en présentant des comptes rendus au Service des finances;
- en élaborant des politiques pour les achats, les appels d'offres et les limites des pouvoirs d'approbation de dépenses.

Roger Jonathan, conseiller et président du Comité des travaux publics, constate qu'il est absolument nécessaire que les dirigeants politiques de la collectivité consacrent une part importante de leur emploi du temps à la recherche des sources de financement. Il précise que cet effort ne doit pas être pris à la légère, ni être sous-estimé. Les circuits et les possibilités de financement sont limités; il faut donc tirer le meilleur parti possible des ressources disponibles. Autrement dit, il faut parfois rechercher d'autres sources de financement pour compléter le financement de base.

Le Service des travaux publics des Six nations est également en train de modifier ses méthodes de travail. Les utilisateurs finaux paient désormais directement certains services et certaines installations dont ils profitent. L'utilisation des réseaux d'aqueduc et d'égout (d'après les compteurs), les frais de raccordement, les caniveaux d'entrée et la location des gymnases dans les écoles en sont des exemples.

Les politiques de facturation du Service des travaux publics reposent sur des pratiques rigoureuses de perception. Par exemple, si un compte d'eau n'est pas acquitté, l'utilisateur reçoit un avertissement de vive voix, puis un préavis par écrit. Après 30 jours, on coupe l'alimentation en eau et on fait appel, au besoin, à une agence de recouvrement. Les employés du Service des travaux publics ont parfois de la difficulté à recouvrer les frais, puisque, disent-ils, « ce sont des gens que nous voyons tous les jours ». Cependant, ce principe porte fruits. Pour appliquer cette stratégie, il faut compter sur l'appui solide des dirigeants de la collectivité. Pour faciliter le recouvrement, les employés estiment qu'il serait utile de donner une formation sur le travail d'équipe et la résolution des conflits.

Château d'eau

Certains services autrefois offerts gratuitement – dont la collecte des ordures ménagères et le déneigement des entrées privées pour les personnes handicapées – sont désormais assurés par des entreprises locales. De même, certains aspects du recyclage et de la gestion des déchets dangereux sont confiés à des entreprises de l'extérieur. Dans ces cas, le Service des travaux publics des Six nations collabore à la sensibilisation du grand public et aux activités de coordination à exercer pour s'assurer qu'on répond aux besoins de la collectivité.

Bien que le recours à des fournisseurs locaux soit pris en considération dans les décisions portant sur les achats et les appels d'offres, d'autres facteurs importants entrent en ligne de compte, notamment les compétences des prestataires de services, la qualité des biens achetés et le caractère concurrentiel des coûts. Tom Darnay fait

savoir qu'on limite la préférence accordée à des fournisseurs locaux à un supplément maximum de 10 % par rapport au prix de la proposition la moins-disante.

Les Six nations font des efforts pour dépister les occasions permettant aux différents services de réaliser des économies communes en partageant les ressources et en achetant globalement les services, notamment :

- les fournitures de bureau;
- les services téléphoniques;
- les prestations de décès et d'assurance-maladie;
- les appels d'offres pour les services de vérification;
- les véhicules;
- les services électriques et mécaniques;
- les assurances.

Les assurances constituent un aspect essentiel de la stratégie de gestion des risques des Six nations. Elles font l'objet d'une politique globale qui s'adresse à tous les services du chef et du Conseil. On lance un appel d'offres tous les trois ans, en attribuant généralement le contrat au soumissionnaire le moins-disant. Ce processus est surveillé par le Service des finances. En raison de la complexité et de l'importance décisive des assurances, les Six nations ont fait appel à une entreprise indépendante pour évaluer les risques et les comparer aux champs d'application des polices d'assurances, de même que pour examiner les propositions et faire des recommandations.

Programme de recyclage des Six Nations

Ce ne sont que quelques exemples des principes adoptés par les Six nations pour combler l'écart entre les besoins dans le domaine des travaux publics et le financement disponible pour répondre à ces besoins. Pour Dayle Bomberry, il s'agit du défi le plus important à relever par son service.

« Nous ne sommes pas limités par la vision, ni par la planification. C'est le financement qui nous limite. Il faut réévaluer les formules et les principes de financement. »

Dayle Bomberry, directeur des Travaux publics

Protection des biens et gestion des opérations

À cause des limites de financement et pour des raisons de santé et de sécurité publiques, les Six nations sont conscientes de l'importance à consacrer à la protection de leurs immobilisations. « Dans de nombreux cas, nous savons que c'est la ligne de conduite à adopter logiquement, pour accroître au maximum la durée utile de notre équipement. Nous savons qu'à long terme, il est préférable d'y consacrer l'attention nécessaire, avant que les problèmes s'aggravent », confie Roger Smith, superviseur de l'entretien des écoles. « L'ennui, c'est que nous n'avons pas le financement nécessaire pour exercer les activités voulues. Parfois, nous n'avons d'autres choix que d'intervenir quand même. »

Les Six nations ne négligent aucun effort pour utiliser un système de gestion de l'entretien (SGE) informatisé. Les employés estiment que cet outil est utile, puisqu'il leur permet de cerner et de suivre

Lotissement de Moccasin Trail

ÉTAPES DANS L'ÉVOLUTION DU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

1969	Ouverture de la première centrale de traitement des eaux
1971	Ouverture des premières lagunes d'égout
1983	Construction d'un nouveau garage pour le Service de la voirie
1983	Construction du pont Chiefswood
1986	Site d'enfouissement confié à la compétence du Service des travaux publics Construction du bureau du personnel de l'administration du Service des travaux publics
1988	Transfert du Service de l'entretien des écoles sous la gouverne du Service des travaux publics
1988	Réaménagement de l'usine de traitement des eaux à Chiefswood Park
1988	Construction d'un nouveau château d'eau
1990	Construction de nouvelles lagunes d'égout
1990s	Développement d'un système de gestion de l'entretien

les impératifs d'entretien, surtout à l'usine de traitement des eaux.

Les Six nations appliquent également, dans toute la mesure du possible, les normes et les lignes directrices existantes et disponibles. L'Ontario First Nation Technical Services Corporation et le ministère de l'Environnement de l'Ontario constituent à cet égard des sources utiles d'information. Le Service de la voirie applique les Ontario Provincial Standard Specifications.

La gestion de l'information est un autre élément essentiel. Les documents sont archivés et des employés spécialisés reproduisent ces documents sur des microfiches pour les classer et les archiver à long terme.

Ressources humaines : perfectionnement d'employés compétents et fiables

La plupart des employés considèrent que le Service des travaux publics est un bon milieu de travail : ils éprouvent un sentiment d'accomplissement et d'appartenance parce qu'ils sont au service de leur collectivité et apprécient le rôle qui leur est confié.

Selon la politique d'embauche des Six nations, trois ou quatre personnes s'occupent des entrevues et de la sélection, à savoir un représentant du Service des ressources humaines, le directeur du service visé par l'embauche, le supérieur hiérarchique du futur titulaire du poste et un membre de la collectivité. On tient la liste des membres de la collectivité qui ont suivi une formation spéciale dans le domaine des techniques d'emploi et d'embauche.

Il est absolument essentiel de recruter des candidats compétents pour assurer le succès du Service : « Nous ne pouvons pas nous permettre d'embaucher des employés qui ne sont pas qualifiés », précise Sherry Lickers. « Le financement à consacrer à la formation est très limité; il faut donc l'affecter à l'actualisation et au maintien des compétences des employés. »

Bien que les membres du personnel soient très satisfaits et fortement engagés, Dayle Bomberry fait observer qu'il est parfois difficile de fidéliser des employés très compétents, puisque souvent, les Six nations ne peuvent concurrencer les salaires offerts à ceux qui veulent travailler à l'extérieur de la collectivité.

Le service est conscient de l'importance des employés qui sont à l'aise dans des réseaux interpersonnels. Les gens qui possèdent ces compétences et ces aptitudes peuvent concourir à l'amélioration de la sensibilisation générale de la collectivité aux compétences actuelles, pertinentes et utiles, en misant sur les occasions de financement, de formation technique et de développement de la capacité.

L'examen du rendement est un aspect courant et obligatoire de la gestion du personnel dans la collectivité des Six nations. La politique sur l'emploi prévoit un processus disciplinaire comportant quatre étapes : i) un avertissement de vive voix; ii) un préavis par écrit; iii) la suspension; iv) le congédiement.

La santé et la sécurité des employés représentent un autre aspect de la gestion des ressources humaines. Le Service des travaux publics a remporté tellement de succès dans la promotion d'une campagne de sensibilisation aux problèmes de sécurité que cette campagne fait partie des préoccupations quotidiennes du personnel. Gary VanEvery, contremaître au Service de la voirie, note que souvent, ses employés s'arrêtent et adaptent leur méthode à la tâche à exécuter, pour répondre aux préoccupations en matière de sécurité.

Comptables et employés de bureau

LES SECRETS DU SUCCÈS

- Leadership solide
- Politiques et procédures rigoureuses
- Coopération
- Contre-vérifications
- Mentorat

Relations publiques : la collectivité d'abord

Le Service des travaux publics des Six nations ne néglige aucun effort pour renforcer les relations publiques, en mettant l'accent sur la sensibilisation du grand public, la formation, la consultation et la communication. Voici des exemples d'enjeux et d'événements qui représentent des aspects importants des relations publiques dans la collectivité des Six nations :

- les problèmes de qualité de l'eau, en particulier pour la source, soit la rivière Grand;
- les problèmes de moisissure et de fosse septique dans les écoles locales;
- la Semaine du nettoyage;
- la Journée des déchets dangereux;
- les pratiques de recyclage;

- la sécurité-incendie;
- la gestion des fosses septiques et les réservoirs;
- l'application des droits d'utilisation.

Le Service des travaux publics fait appel à plusieurs méthodes pour faciliter ses efforts de relations publiques, dont les journaux locaux, les émissions communautaires à la radio locale et les contacts directs du personnel des bureaux et sur le terrain avec les médias. Pourtant, le « bouche à oreille » est considéré comme le facteur le plus important de l'image du Service dans la collectivité.

Regards sur l'avenir

Dayle Bomberry s'attend à ce que l'étendue et la méthode de réalisation s'améliore, même si l'éventail des services offerts par les Travaux publics soit appelé à rester essentiellement le même dans un avenir prévisible. Les Six nations prévoient d'étendre le rayon d'action géographique des services essentiels des travaux publics à un plus grand nombre de personnes dans la collectivité. Un autre objectif consiste à tirer pleinement parti des nouvelles technologies, non seulement dans le secteur de la mise en œuvre des infrastructures, mais aussi dans les fonctions administratives. « Si nos processus comptables demeurent plus exacts, nous pourrons nous en remettre à des faits qui seront fidèles à la réalité et nous pourrons mieux continuer de fournir les services nécessaires pour protéger la santé et la sécurité de la collectivité. »

QUAND L'EXPÉRIENCE PARLE : TRANSMETTRE LES CONNAISSANCES GRÂCE AU MENTORAT

Dufferin Davis, directeur, Services techniques

Duff Davis a été le premier directeur officiel des Travaux publics des Six nations, poste qu'il a occupé pendant 13 ans. Il a pris de nombreuses décisions qui ont façonné le mode de réalisation des travaux publics dans les Six nations. Il est aujourd'hui directeur des Services techniques; dans cette fonction, il peut faire profiter les autres de ses connaissances, de son expérience et de ses compétences. Duff donne aussi des conseils à d'autres services sur les questions se rapportant aux évaluations techniques et aux appels d'offres lancés dans le cadre des projets techniques.

Phil Montour, directeur des études foncières, est responsable de plusieurs programmes de gestion de l'information dans la collectivité des Six nations. Phil fait savoir que « nous mettons actuellement en place les systèmes d'information qui nous permettront d'assurer la continuité des connaissances. Pour l'instant, nous sommes en transition et nous continuons de nous en remettre à des personnes comme Duff, qui détiennent l'essentiel des connaissances que nous avons réunies. »

Dayle Bomberry, qui est nouveau dans la fonction de directeur des Travaux publics, confie : « grâce à Duff, j'ai pu me familiariser avec le poste. » Le moment venu, il lui appartiendra de transférer ses connaissances et de jouer le rôle de mentor auprès de ses collègues des Six nations, qui seront responsables des travaux publics à l'avenir.

EXPLOITATION DE LA ROCHE NOIRE : LE TRANSPORT DU GRAVIER

La société Canadian Gypsum extrait du sulfate de calcium hydreux sur les terres des Six nations. En contrepartie, elle donne les morts-terrains de roche noire au Service des travaux publics des Six nations, à la condition qu'ils paient le transport, l'empilage et la distribution. Le Service des travaux publics des Six nations fournit le personnel et l'équipement pour le transport de la roche jusqu'à un site qui appartient à la collectivité. Cette roche, qui répond à l'ensemble des besoins dans le domaine des travaux publics, est livrée à la collectivité selon deux méthodes : le Service des travaux publics peut la livrer à des membres de la collectivité moyennant des frais de transport; ou encore, les transporteurs indépendants de la localité (membres des Six nations) peuvent amener la roche jusqu'à leur propre site d'empilage, selon le principe de la rotation et en respectant certains délais, pour ensuite la revendre afin d'en tirer un profit.

Cette opération témoigne du succès remporté par le Service des travaux publics dans le cadre d'un accord conclu avec le secteur commercial et les membres de la collectivité et avantageux de part et d'autre.

RESPONSABLE À CONTACTER

Dayle Bomberry
Directeur des Travaux publics
Six nations de la rivière Grand
C.P. 2000
Ohsweken (Ontario) N0A 1M0

Tél. : (519) 445-4242
Téléc. : (519) 445-4763
Courriel : daylebomberry@sixnations.ca

PREMIÈRE NATION DE WESTBANK

La Première nation de Westbank habite le cœur de la vallée de l'Okanagan, en Colombie-Britannique, coincée entre Kelowna et Westbank, dans l'une des zones de développement qui connaît la croissance la plus rapide du Canada. L'esprit d'entreprise dont fait preuve cette Première nation dans le cadre de sa croissance a permis de développer considérablement les baux domiciliaires et commerciaux. Cette évolution comporte des défis et offre des perspectives pour le Service des travaux publics, qui doit rendre des comptes non seulement aux membres de la collectivité, mais aussi aux résidants non autochtones et pour les travaux contractuels commerciaux. Cette collectivité, dont la population qui vit sur la réserve est relativement modeste (375 membres de la bande indienne), a établi des rapports solides avec la municipalité voisine et fait appel à des cadres supérieurs très compétents pour enrichir ses connaissances et accroître les normes, afin de permettre aux Premières nations de concurrencer les municipalités voisines pour ce qui est des perspectives de développement.

FAITS ET CHIFFRES

Population sur la réserve
Membres de la bande : 375
Non-membres : 8 000
Superficie de la réserve : 2 161 ha
Lotissement urbain : Westbank
Région : Colombie-Britannique
Zone géographique 1 : à moins de 50 km du centre de services
Indice environnemental – Code C : latitude comprise entre 50° et 55°

Site Web : www.wfn.ca

La Première nation de Westbank (PNW) est nichée au cœur de la vallée de l'Okanagan, sur la rive ouest du lac Okanagan. Son territoire comprend cinq réserves (portant les numéros 8, 9, 10, 11 et 12). La plupart des travaux de développement se déroulent dans les réserves T'sinstikeptum numéros 9 et 10. La réserve est située à proximité de la ville de Kelowna et de la collectivité de Westbank, dans le district régional du centre de l'Okanagan.

La PNW est l'une des sept collectivités autochtones de la Nation Okanagan, division de la Salish intérieure. Traditionnellement, les terres du peuple Okanagan s'étendent le long de la vallée de l'Okanagan, à partir du centre-sud du territoire continental de la Colombie-Britannique jusqu'au nord de l'État de Washington. Le peuple de l'Okanagan comprenait des chasseurs et des cueilleurs et était connu pour être semi-nomade. Son régime de base était constitué de chevreuil, de saumon et de lièvre, ainsi que de racines, de petits fruits et de différentes autres plantes.

C'est le premier bureau de poste fondé en 1902 sur la rive ouest du lac qui a donné son nom à la collectivité. En 1960, la PNW est devenue une entité distincte et indépendante de la bande indienne Okanagan d'origine. À l'heure actuelle, la population qui habite la réserve comprend environ 375 membres de la bande.

Immeuble de l'administration de Westbank

La vallée de l'Okanagan et, en particulier, la région voisine du lac représentent l'une des régions du Canada qui connaissent le développement le plus rapide. Cette situation géographique offre à la PNW des perspectives de développement économique. La plupart des projets de mise en valeur réalisés dans la collectivité de la PNW le sont sur des terres qui appartiennent à des particuliers membres de la bande indienne. Ces terres sont généralement louées pour une durée de 15 à 99 ans, selon la nature du projet de mise en valeur. On réalise actuellement plusieurs projets de construction domiciliaire importants; c'est ce qui explique que la population résidentielle des non-membres atteint environ 8 000 personnes. Il y a aussi d'importants travaux de promotion immobilière commerciale dans le couloir de l'autoroute, dont le centre commercial de Westbank, qui comprend plusieurs locataires, dont Zellers, Extra Foods, Tim Horton's, Wendy's, Taco Time, First Choice Haircutters, Radio Shack, Starbucks Coffee et Work World Clothing.

L'Administration de la PNW comprend les services suivants : l'administration générale, la fiscalité, les finances, les terres, la planification et le développement, les travaux publics, les services humains et les affaires intergouvernementales. La PNW est également propriétaire de plusieurs entreprises, notamment Heartland Economics et The Trading Post.

Travaux publics et services publics

Le Service des travaux publics a d'abord été mis sur pied en 1992; il était dirigé par Lloyd Eli Sr., superviseur et contremaître de l'ex-service de la maintenance. C'était à peu près à l'époque où le réseau d'aqueduc a été construit pour servir la RI 9, réseau que la PNW a financé grâce au concours financier de promoteurs immobiliers, pour faciliter la mise en chantier de logements et d'établissements commerciaux dans la région. Avec les années, le Service s'est développé et comprend aujourd'hui un effectif d'environ 15 personnes, dont des travailleurs saisonniers et un mécanicien agréé.

Le Service des travaux publics s'occupe de l'entretien des terrains et des bâtiments, de la voirie et de la construction des logements de la bande. Ce Service exécute également des contrats d'entretien de terrains et offre d'autres services à des entreprises locataires.

Les Services publics de la PNW s'occupent pour leur part de l'aqueduc et des égouts. Ces services sont dirigés par deux opérateurs agréés. L'opérateur adjoint joue également le rôle de commis responsable de la conservation des documents sur les infrastructures et du calendrier d'entretien. Les Services publics de la PNW mettent actuellement à jour leur système informatisé de gestion des stocks pour suivre l'information à partir des documents administratifs sur les raccords et des relevés de cadastre.

On facture aux particuliers qui sont locataires des taxes comparables à celles que comptent les municipalités pour les services administratifs locaux comme la protection contre les incendies, les loisirs, l'application des règlements et la planification et le développement. Certains de ces services sont fournis dans le cadre d'un accord avec le District régional du centre de l'Okanagan. Les Services publics de la PNW perçoivent directement les

Développement commercial

Développement commercial
- Centre commercial Extra Foods

ÉTENDUE DES SERVICES

Aqueduc : l'eau provient du lac Okanagan, est traitée à l'aide d'un désinfectant au chlore et est amenée dans le réseau de distribution grâce à des pompes. Un réseau de prises d'eau et de stations de pompage dessert la RI 9; on en construit un deuxième dans la RI 10, pour remplacer un réseau vieillissant. Les Services publics de la PNW assurent les services d'aqueduc et d'égout.

Égouts : le réseau de collecte des égouts est relié au système régional de traitement des eaux usées. Un parc de maisons préusinées et certaines zones domiciliaires de la RI 9 sont desservis par des réseaux de fosses septiques.

Voirie : le Service des travaux publics s'occupe de la voirie de la PNW. La province s'occupe de l'entretien de l'autoroute et de certains chemins internes.

Entretien des bâtiments : ce service se rapporte à l'entretien des bâtiments de la bande indienne.

Entretien des terrains : ce service comprend des contrats avec des entreprises locataires pour l'entretien des terrains.

droits d'utilisation pour l'aqueduc et les égouts. Ils comptent un tarif fixe pour la clientèle domiciliaire; en ce qui concerne les entreprises, dans la plupart des cas, un compteur permet de relever la consommation et d'établir les frais.

La PNW a élaboré un ensemble complet de règlements communautaires portant sur des questions comme la fiscalité et l'évaluation des terres de la réserve, la subdivision des terres, le ramassage des ordures ménagères et des déchets, la réglementation des chiens et les permis d'affaires. La PNW applique les normes fédérales; toutefois, lorsque les codes fédéraux sont muets sur certaines questions, elle applique souvent les normes et les règlements de la province.

La PNW assure les membres de son personnel auprès de la Workers Compensation Board de la Colombie-Britannique et doit donc respecter certains règlements de cette province, par exemple dans le domaine de la santé et de la sécurité. Les ententes de services, les politiques pour les frais de retard dans les services de mise en valeur et les questions de protection et de conservation de l'environnement comptent parmi les autres secteurs dans lesquels on applique les modèles provinciaux.

Si la PNW doit élaborer ses propres normes, il est probable qu'elle s'inspirera considérablement des codes fédéraux et provinciaux en vigueur. L'accord d'autonomie gouvernementale proposé prévoit que cette Première nation élaborera sa propre réglementation, qui devra être au moins équivalente aux normes et aux codes techniques fédéraux.

Bien qu'il n'existe pas de code de conduite environnementale en bonne et due forme, Rob Richardson, directeur des Travaux publics, affirme que « nous sommes aussi bons ou meilleurs que nos voisins et nous sommes même des chefs de file, ce dont nous sommes fiers ». On applique actuellement les lignes directrices de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et on consulte les organismes compétents, en plus d'appliquer les normes les plus rigoureuses. Un projet récent d'ouvrage de prise d'eau, qui comporte des caractéristiques spéciales pour la protection des poissons, a attiré l'attention des médias de la localité et suscité des questions à propos du niveau de protection offert par d'autres prises d'eau dans la région.

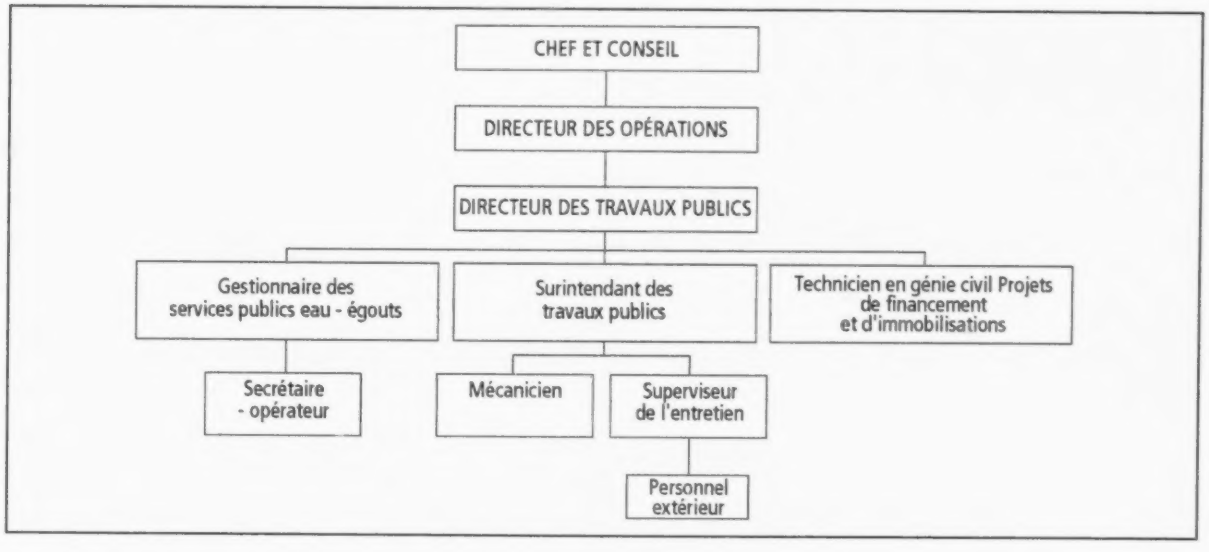
La PNW prépare actuellement un plan de mesures d'urgence. Ce plan s'inspire de différents modèles municipaux et du modèle préparé par l'EPCOR Power Development Corporation à Edmonton.

Les initiatives de gestion de l'énergie consistent notamment à s'assurer que tous les nouveaux biens d'équipement installés sont très économes d'énergie.

ÉQUIPEMENT DU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

- Trois déneigeuses
- Deux épandeuses de sable
- Un tracteur
- Un camion tandem Bobcat pour le transport du gravier

ORGANIGRAMME – TRAVAUX PUBLICS



Responsabilisation

Lorsqu'on a constaté que le Service des travaux publics accusait constamment un déficit, le Conseil a songé à confier en sous-traitance les fonctions d'exploitation et d'entretien. Il a plutôt créé le poste de directeur des Travaux publics et embauché Rob Richardson dans le cadre d'un contrat à temps partiel, pour qu'il occupe ce poste temporairement. Rob, qui a l'expérience du génie municipal, a notamment travaillé au service des villes de Kelowna et de Regina.

Sa mission consiste notamment à aider le Service des travaux publics à accroître la responsabilisation et à respecter un budget équilibré. Pour accroître la responsabilisation, les mesures d'incitation consistent en partie à s'assurer que les dépenses correspondent à l'origine du financement, à savoir les recettes fiscales, AINC et l'autofinancement.

On a constaté que le Service des travaux publics servait en fait de programme social pour la création d'emplois. Il était devenu une poubelle pour les tâches à accomplir, sans qu'on connaisse l'origine du financement pour réaliser des travaux. Pendant ce temps, on demandait à ce service de fournir du bois de chauffage pour les membres de la bande. Ce bois se vendait au prix de 75 $ la corde, alors que sa fourniture revenait à environ 225 $. Le Service des travaux publics reconnaît qu'on a peut-être voulu subventionner le bois de chauffage pour les aînés; or, on aurait dû annoncer cet objectif et tenir compte du coût de ce service.

Bien qu'on ait demandé des propositions pour des contrats de travaux à l'intention des entreprises locataires, les employés disposaient de peu d'information pour estimer les prix ou pour s'assurer que le Service pourrait être rentable. Dans certains cas, les travaux n'étaient même pas facturés à intervalles réguliers.

Pour corriger ces problèmes, on a mis en œuvre un système de comptabilité analytique. On demande aux employés de remplir des relevés d'heures et d'affecter à un centre de coûts l'ensemble des heures et l'utilisation de l'équipement. À partir de cette information, on produit les factures à intervalles réguliers.

Pour donner suite aux demandes internes de services, il faut désormais établir une demande d'achat. On établit l'estimation des coûts, qui doit être approuvée par le service ou l'organisme demandeur; la facture est envoyée à la fin des travaux. Si les travaux ne font pas partie du financement de base, les fonds nécessaires doivent être puisés au budget de l'organisme demandeur.

Ces travaux sont réalisés avec l'aide à temps partiel de Christine Zuba, comptable qui travaille dans le cadre de contrats auprès de différents autres organismes qui relèvent du Conseil de la PNW. Christine fait savoir que la mise en œuvre se déroule lentement, pour faire accepter le principe par les employés comme par les autres services et organismes. L'une des difficultés consiste à fournir rapidement de l'information aux responsables des opérations pour qu'ils puissent prendre des décisions.

Ressources humaines

Le Conseil assure les fonctions de gestion des ressources humaines, par exemple les examens du rendement; toutefois, ces fonctions ne s'étendent pas encore au niveau des opérations du Service des travaux publics. Rob s'attend à ce que cela se fasse l'an prochain, lorsqu'on établira le programme de responsabilisation. Le Service accorde beaucoup d'importance à la formation. Les opérateurs de biens d'équipement ont suivi une formation et les employés ont des titres de menuisier général et d'apprenti. Les responsables de l'exploitation de l'aqueduc ont été certifiés dans le cadre du programme provincial. La santé et la sécurité figurent également dans la liste des priorités.

Vue aérienne de Westbank

Planification des immobilisations

La PNW a récemment complété un plan d'aménagement matériel, qui indique l'aménagement du territoire proposé pour la mise en valeur. Ce plan constitue le point de départ de la planification des immobilisations. Cette planification est assurée par le Comité des immobilisations, qui est constitué de représentants des services du Logement, des Terres, des Finances et des Travaux publics, de même que d'un conseiller. Ce comité est chargé de rédiger un plan d'immobilisations quinquennal et de coordonner les efforts de ces organismes.

Rob Richardson est secondé par Loretta Swite, technicienne en génie. Cette dernière doit faire un suivi des programmes de financement et de certains projets d'immobilisations dans les secteurs de l'aqueduc, des égouts et de la voirie.

Un entretien avec Michael (Mickey) Werstuik, l'un des quatre conseillers, nous a permis d'apprendre que selon la vision adoptée par le Conseil pour les travaux publics, ce service est indépendant et gère

un budget équilibré. Raf DeGuevara, conseiller, précise que l'objectif consiste à respecter les normes équitables et satisfaisantes pour tous – soit les membres de la bande et les locataires – sur les terres de la PNW.

Partenariat avec la municipalité voisine

La PNW entre dans la dernière tranche de cinq ans d'un accord de 15 ans avec le District régional du centre de l'Okanagan, qui porte sur des services essentiels comme le 911, la lutte contre le crime, l'hospitalisation, la réglementation des chiens, l'enfouissement des déchets, les transports en commun, les parcs et loisirs et les services d'urgence. Dans le cadre de cet accord, la Première nation a connu une expansion considérable, de sorte que le District régional est impatient d'en renégocier les conditions. Pour sa part, la PNW s'efforce d'être autonome et espère qu'elle dépendra moins des services de ce district.

Actuellement, la PNW travaille en collaboration avec le District régional à une proposition visant à faire financer l'agrandissement du réseau régional d'égout. Selon elle, ces travaux d'agrandissement permettront de desservir la RI 10 et d'augmenter le potentiel de développement d'une partie importante des terres de la PNW. Mickey Werstuik, conseiller, a fait savoir que le Conseil souhaite qu'on réalise d'autres travaux de promotion commerciale sur ces terres, puisque les baux avec les entreprises constituent des accords commerciaux, ce qui est avantageux.

Initiative d'autonomie gouvernementale

En juillet 1998, la PNW a signé, avec le gouvernement du Canada, un accord de principe pour l'autonomie gouvernementale. Le scrutin pour la ratification de l'accord final a été fixé au 24 septembre 2001.

On s'attend à ce que l'impact de l'autonomie gouvernementale sur les travaux publics se produise dans les secteurs de la réglementation de l'aménagement du territoire et des règlements de zonage. Dans les bulletins d'information de la collectivité, diffusés avant le scrutin de ratification, on se dit préoccupé par l'aménagement de terres en vertu d'un certificat de possession dans le cadre du régime actuel. L'autonomie gouvernementale permettra au Conseil de mieux contrôler l'aménagement du territoire et de mieux s'acquitter de ses obligations de compte rendu envers les membres de la bande indienne.

Les résultats du scrutin de ratification étaient nuancés. Bien que la plupart des membres de la bande aient exercé leur droit de vote en faveur de la ratification, il fallait une majorité absolue, parmi tous les membres admissibles à voter, pour ratifier l'accord. Pour l'instant, on ne sait pas quelle décision prendra la PNW à ce sujet.

RESPONSABLE À CONTACTER AUPRÈS DE LA PREMIÈRE NATION

Rob Richardson, ing.
Directeur des Travaux publics
Première nation de Westbank
575, autoroute 97 Sud
Kelowna (Colombie-Britannique)
V1Z 3J2

Téléphone : (250) 769-2449
Télécopieur : (250) 769-2443
Courriel : rrichardson@wfn.ca

LES SECRETS DU SUCCÈS

- Esprit d'entreprise
- Comptabilité analytique
- Recours à des spécialistes de l'extérieur
- Partenariat avec la municipalité voisine
- Ensemble complet de règlements et de lignes directrices pour le développement

ACCORD D'AUTONOMIE GOUVERNEMENTALE ET TRAVAUX PUBLICS

L'accord d'autonomie gouvernementale proposé porte à la fois sur l'évaluation environnementale et sur les travaux publics. Voici des extraits du plan de mise en œuvre :

- la Première nation de Westbank adoptera des lois sur l'évaluation environnementale et tâchera d'harmoniser son régime d'évaluation environnementale avec celui du Canada. Elle pourrait conclure des accords avec d'autres gouvernements pour améliorer la coopération et la concertation des différentes fonctions environnementales, pour pouvoir appliquer les lois avec efficience et efficacité et pour éviter les recoupements.

- La PNW assurera l'uniformité entre les normes fédérales de santé et de sécurité et les lois qu'elle adoptera en vertu de cette compétence.

- Les lois de Westbank en matière de travaux publics, d'infrastructures collectives et de services locaux l'emporteront sur les lois fédérales, à la condition que les normes de santé et de sécurité et les codes techniques de la PNW soient au moins équivalents à ceux du gouvernement fédéral.

Annexe B

Liste des participants à l'atelier

Salon Diplomat
Embassy Hotel and Suites
25, avenue Cartier
Ottawa (Ontario)

Du 4 au 6 mars 2002

Liste des participants

Première nation de Miawpukek

Rembert Jeddore
Directeur des travaux publics
Première nation de Miawpukek
Case 10, Conne River Reserve
Conne River (TN) A0H 1J0
Tél. : 709-882-2470
Téléc. : 709-882-2292
Courriel :
rembertjeddore@hotmail.com

Tammy Drew
Gestionnaire générale
Première nation de Miawpukek
Case 10, Conne River Reserve
Conne River (TN) A0H 1J0
Tél. : 709-882-2470
Téléc. : 709-882-2292
Courriel : TDrew@cancom.net

Première nation de Moose Cree

Stan Louttit
Président-directeur général
Première nation de Moose Cree
C.P. 190
Moose Factory (ON) P0L 1W0
Tél. : 705-658-4619
Téléc. : 705-658-4734
Courriel :
stan.louttit@moosecree.com

Les Jolly
Directeur des travaux publics
Première nation de Moose Cree
C.P. 190
Moose Factory (ON) P0L 1W0
Tél. : 705-658-4619
Téléc. : 705-658-4734
Courriel : les.jolly@moosecree.com

Nation crie d'Oujé-Bougoumou

Paul Wertman
Conseiller
Nation crie d'Oujé-Bougoumou
900 – 81, rue Metcalfe
Ottawa (ON) K1P6K7
Tél. : 613-761-1655
Téléc. : 613-761-1388
Courriel : ouje@ca.inter.net

Première nation de Peigan

Floyd Provost
Directeur des travaux publics
Première nation de Peigan
C.P. 40
Brocket (AB)
T0K 0H0
Tél. : 403-965-3888
Téléc. : 403-965-3931
Courriel :
peiganpw@telusplanet.net@

Six nations de Grand River

Dayle Bomberry
Directeur des travaux publics
Six nations de Grand River
C.P. 131
Ohsweken (ON) N0A 1M0
Tél. : 519-445-4242
Téléc. : 519-445-4763
Courriel :
daylebomberry@sixnations.ca

Roger Jonathan
Président, Comité des travaux publics
Six nations de Grand River
C.P. 5000
Ohsweken (ON) N0A 1M0
Tél. : 519-445-4242
Téléc. : 519-445-4763
Courriel :
rogerjonathan@sixnations.ca

Première nation de Westbank

Raf DeGuevara
Conseiller
Première nation de Westbank
515, autoroute 97 Sud
Kelowna (CB) V1Z 3J3
Tél. : 250-769-4999
Téléc. : 250-769-4377
Courriel : rdeguevara@wfn.ca

Rob Richardson
Directeur des travaux publics
Première nation de Westbank
515, autoroute 97 Sud
Kelowna (CB) V1Z 3J3
Tél. : 250-769-2449
Téléc. : 250-769-4377
Courriel : rrichardson@wfn.ca

Université du Manitoba

Ian Skelton
Professeur agrégé et chef
Faculté d'architecture
Département d'urbanisme
Université du Manitoba
201, pavillon Russell
Winnipeg (MB) R3T 2N2
Tél. : (204) 474-6417
Téléc. : (204) 474-7532
Courriel : iskelton@cc.umanitoba.ca

Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien

Caroline Davis
Sous-ministre adjointe
Services ministériels
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
13e étage, 10, rue Wellington
Hull (QC) K1A 0H4
Tél. : 819-956-8188
Téléc. : 819-956-8193
Courriel : davisc@inac.gc.ca

Elizabeth Logue
Analyste principale en matière de politiques
Politiques et programmes socio-économiques
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
19e étage, 10, rue Wellington
Hull (QC) K1A 0H4
Tél. : 819-994-0057
Téléc. : 819-953-1974
Courriel : loguee@inac.gc.ca

Barb Frizell-Bear
Analyste principale en matière de politiques
Direction générale de la politique de l'autonomie gouvernementale
Ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
Pièce 2008, 10, rue Wellington
Hull (QC) K1A 0H4
Tél. : 819-953-5790
Téléc. : 819-953-3855
Courriel : frizellbearb@inac.gc.ca

Direction des services immobiliers pour AINC

Terry Williston
Directeur général
Direction des services immobiliers pour AINC
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
8e étage, 10, rue Wellington
Hull (QC) K1A 0H4
Tél. : 819-994-6456
Téléc. : 819-953-9395
Courriel : willistont@inac.gc.ca

Elliot Rodger
Directeur, Direction de l'orientation et initiatives stratégiques
Direction des services immobiliers pour AINC
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Pièce 8H1, 10, rue Wellington
Hull (QC) K1A 0H4
Tél. : 819-997-8267
Téléc. : 819-953-9395
Courriel : rodgere@inac.gc.ca

Kyle Lambier
Conseiller en développement communautaire
Direction des services immobiliers pour AINC
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
8e étage, 10, rue Wellington
Hull (QC) K1A 0H4
Télé : 819-953-8892
Téléc. : 819-953-9395
Courriel : lambierk@inac.gc.ca

Neegan Burnside Ltd

Ken Thomas
Président-directeur général
Neegan Burnside Ltée.
Pièce 140, 203, avenue Packham
Saskatoon (SK) S7N 4K5
Tél. : (306) 652-6879
Téléc. : (306) 652-6497
Courriel :
ken.thomas@neeganburnside.com

Heather Mackenzie
Neegan Burnside Ltée.
106 B, boul. Scurfield
Winnipeg (MB) R3Y 1G4
Tél. : 204-949-7110
Téléc. : 204-949-7111
Courriel :
heather.mackenzie@neeganburnside.com

Doug Feniak
Neegan Burnside Ltée.
1272, rue Wellington
Ottawa (ON) K1Y 3A7
Tél. : 613-563-0378
Téléc. : 613-563-3377
Courriel :
doug.feniak@neeganburnbside.com

Invités spéciaux

Ila Bussidor
Première nation des Sayisi Dénés
Tadoule Lake (MB) R0B 2C0
Tél. : 204-684-2013

Jerome Denechezhe
Première nation des Dénés Northlands
Lac Brochet (MB) R0B 2E0
Tél. : 204-337-2571
Téléc. : 204-337-2714

Annexe C

Publications connexes de la Direction des SI pour AINC
Autres documents disponibles

Publications connexes de la Direction des SI pour AINC

Voici les publications connexes destinées aux représentants officiels des Premières nations, de même qu'aux négociateurs de l'autonomie gouvernementale du gouvernement fédéral et des Premières nations. Ces publications ont été élaborées pour l'Administration centrale et les bureaux régionaux de la Direction des services immobiliers pour AINC; on peut se les procurer auprès d'eux ou en consultant leur site Web à l'adresse suivante : https://pwgsc.gc.ca/rps/inac/content/about-f.html. En outre, la Direction des SI pour AINC offre différents autres cours et publications d'information et de sensibilisation dans le domaine des travaux publics dans les collectivités autochtones

Création de capacités en matière de travaux publics sains dans les collectivités des Premières nations - Guide de planification (Institut sur la gouvernance, mars 2001)

Ce guide de planification a été préparé à l'intention des Premières nations qui souhaitent améliorer considérablement la gestion et la réalisation des travaux publics dans leurs collectivités. On y présente des principes pour le développement de la capacité et des moyens de préparation d'une stratégie de développement de la capacité.

Compendium d'information, ressources en formation et outil d'autoévaluation (Neegan Burnside Ltd., mai 2001)

Ce compendium présente d'abord un aperçu des différents aspects des travaux publics, de leur importance et des diverses activités et responsabilités en cause. Il enchaîne avec certaines sources et ressources d'information et de formation qu'on peut trouver auprès des organismes et des institutions autochtones, du secteur public et du secteur privé, par province et par territoire, au pays et à l'étranger, pour les différentes fonctions des travaux publics (aqueduc et eaux usées, aménagement du territoire et planification collective, protection contre les incendies, et ainsi de suite). Il s'agit également d'un outil d'autoévaluation grâce auquel les utilisateurs peuvent tenir compte de certains aspects particuliers et des principes d'une saine gestion des travaux publics en ce qui a trait à leur collectivité. Cet outil vise à aider les chefs des collectivités, les gestionnaires des travaux publics, le personnel technique et opérationnel et d'autres à mieux connaître leur situation actuelle en ce qui concerne la gestion et la réalisation des travaux publics et à analyser les orientations que les Premières nations pourraient éventuellement adopter.

Recueil des lois provinciales sur les travaux publics (Institut sur la gouvernance, mars 1999)

Ce « plan directeur » s'adresse aux négociateurs fédéraux et à leurs homologues autochtones chargés d'examiner la portée des dispositions des ententes d'autonomie gouvernementale dans le domaine des travaux publics. Ce recueil présente un synopsis des lois provinciales se rapportant aux six fonctions suivantes de la gestion des travaux publics :

- les codes du bâtiment et de la sécurité;
- l'aqueduc et l'égout;
- les déchets solides;
- les ponts et chaussées;
- les parcs et les loisirs;
- l'aménagement du territoire.

On porte attention aux normes et aux règlements, aux procédures d'inspection, aux mécanismes d'appel ou de recours, de même qu'aux délits et pénalités.

Document d'information - Les travaux publics et l'autonomie gouvernementale (Institut sur la gouvernance, le 27 mars 2000)

Ce document fait un tour d'horizon des travaux publics dans les collectivités des Premières nations, notamment en ce qui concerne les lois et les politiques cadres en vigueur, les fonctions et les programmes, de même que les principes du développement de la capacité. On y présente aussi le panorama de la question des travaux publics dans le contexte de l'autonomie gouvernementale.

Travaux publics dans les petites municipalités et les municipalités rurales (Institut sur la gouvernance, mars 1999)

Ce document présente un synopsis de la gestion de différents travaux publics dans les petites municipalités et les municipalités rurales partout au Canada. On y illustre les différents principes de la gestion des travaux publics (soit essentiellement le financement, l'administration et la formation), en plus d'examiner certaines tendances de l'évolution des travaux publics et certains défis que doivent relever les petites collectivités, qui sont souvent éloignées : transfert des responsabilités gouvernementales, recours de plus en plus massif au partenariat entre le secteur public et le secteur privé et aux frais d'utilisation, problèmes de transfert des technologies, accroissement des attentes des citoyens en ce qui concerne la qualité des services et limitation des ressources (en temps et en financement) à consacrer à la formation du personnel.

Les ententes sur l'autonomie gouvernementale et les travaux publics (Institut sur la gouvernance, octobre 1998)

Dans ce document, on examine le traitement des fonctions de gestion des travaux publics dans quatre catégories d'ententes sur l'autonomie gouvernementale des Autochtones. On y trouve une analyse des ententes sur l'autonomie gouvernementale en ce qui a trait : aux similitudes et aux différences par rapport au modèle de régie à plusieurs paliers, élaboré par la Commission royale sur les peuples autochtones; et b) au traitement de la fonction de gestion des travaux publics en ce qui a trait à la Politique du droit inhérent du gouvernement.

Les travaux publics dans les municipalités canadiennes (Institut sur la gouvernance, octobre 1998)

Ce document décrit les relations législatives et réglementaires entre les provinces et les municipalités au Canada dans les secteurs de l'aménagement du territoire, des codes du bâtiment, des ponts et chaussées, des parcs et installations de loisir, des systèmes d'aqueduc et d'égout et de la collecte et de l'élimination des déchets solides. On y examine également les options de financement offertes pour certaines fonctions.

Annexe D

Bureau des services immobiliers pour AINC

Bureaux de la Direction des services immobiliers pour AINC

Région de l'Ontario
55, avenue St. Clair Est
Pièce 623
TORONTO (ON) M4T IM2
Tél. : (416) 973-8019
Téléc. : (416) 954-4748

Région du Québec
320, rue Saint-Joseph Est
C.P. 51127
St-Roch (QC) G1K 8Z7
Tél. : (418) 648-3836
Téléc. : (418) 648-4040

Région du Manitoba
275, avenue Portage, pièce 1100
WINNIPEG (MB) R3B 3A3
Tél. : (204) 983-6269
Téléc. : (204) 983-1626

Région de la Saskatchewan
2221, rue Cornwall, 2e étage, pièce 215
REGINA (SK) S4P 4M2
Tél. : (306) 780-6741
Téléc. : (306) 780-7242

Région de l'Atlantique
40, rue Havelock
C.P. 160
AMHERST (NS) B4H 3Z3
Tél. : (902) 661-6304
Téléc. : (902) 667-0783

Région de l'Alberta
9700, avenue Jasper, pièce 630
Canada Place
EDMONTON (AB)
T5J 4G2
Tél. : (780) 495-5137
Téléc. : (780) 495-6445

Région du Yukon
105 - 300, rue Main
WHITEHORSE (YT) Y1A 2B5
Tél. : (867) 667-3946
Téléc. : (867) 393-6707

Région de la Colombie-Britannique
1401 - 1138, rue Melville
VANCOUVER (CB) V6E 4S3
Tél. : (604) 666-5152
Téléc. : (604) 666-5159

Région du Nunavut
C.P. 400
Bâtiment 2225
IQALUIT (NUNAVUT) X0A 0H0
Tél. : (867) 975-4646
Téléc. : (867) 975-4647

Région des Territoires du Nord-Ouest
C.P. 518
YELLOWKNIFE (NT) X1A 2N4
Tél. : (867) 766-7110
Téléc. : (867) 873-5885

ADMINISTRATION CENTRALE
Direction des services immobiliers pour AINC
10, rue Wellington, 8e étage
Les Terrasses de la Chaudière
HULL (QC) K1A 0H4
Tél. : (819) 994-6456
Téléc. : (819) 953-9395